

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**O Papel da Liderança na Gestão da
Mudança ao nível do Chão de Fábrica
O Caso da Autoeuropa**

Maria Helena Charneca dos Santos

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção
do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professora Doutora Maria Odete Pereira

Setúbal, março 2015

Aos três homens mais importantes da minha vida:
José Francisco, Francisco e Miguel

AGRADECIMENTOS

O nosso crescimento e desenvolvimento é quase sempre promovido por desafios que a vida nos impõe ou por desafios que proativamente aceitamos. Porém, para a sua concretização teremos sempre que contar com o apoio, auxílio e inspiração de outros que reafirmam em nós a crença de que é possível alcançar mais uma meta. Por esse motivo não podia deixar de agradecer a várias pessoas que, de forma mais ou menos direta, contribuíram para que tenha alcançado mais uma etapa.

Agradeço ao meu caro colega e amigo António Almeida que um dia, numa conversa simples, ajudou a despertar em mim a curiosidade e a vontade evoluir no meu conhecimento e saber.

À minha orientadora, Professora Maria Odete Pereira, pela confiança depositada, capacidade de escuta e incentivo, pela orientação e por todas as recomendações que possibilitaram a minha aprendizagem e o progressivo desenvolvimento deste trabalho.

À Autoeuropa, em particular aos Diretores Gerais de Produção, Eng.º. Martin Paske e Eng.º. João Melo por terem promovido internamente o interesse do estudo e aberto as portas para aceder às pessoas certas na organização. Ao Dr. Paulo Carvalho pelo seu envolvimento e disponibilidade para coordenar e assegurar a realização das entrevistas. Agradeço igualmente a todos aqueles que tive oportunidade de entrevistar pelo seu tempo, amabilidade e, sobretudo, pela partilha do seu *know-how*, das suas experiências e vivências tão ricas e que impulsionaram significativamente o meu conhecimento sobre a temática em estudo e sobre as especificidades da indústria automóvel.

Ao Professor Doutor Pedro Cunha, Diretor do CENI (Centro de Integração e Inovação de Processos), pelo convite para participar num projeto que viria a despertar o gosto e interesse pelo tema e abordagem empírica desenvolvida nesta dissertação.

À minha amiga Alexandra Sousa pelo incentivo e motivação, pela partilha e comunhão num processo que nem sempre foi fácil e cujo apoio foi um elemento importante para a sua concretização.

Por fim, agradeço à minha família pelo apoio incondicional que sempre me deram, e muito especialmente aos meus filhos e marido pela paciência e compreensão das minhas ausências académicas.

A todos o meu sincero Obrigada!

RESUMO

A presente investigação tem como objetivo analisar a importância e o papel da liderança em situação de mudança organizacional, especificamente, numa empresa que se encontra em fase de implementação de um sistema de gestão em chão de fábrica que visa otimizar os processos de produção. Tratando-se de um novo sistema de gestão, está naturalmente envolvida a necessidade de alterar comportamentos, ações e procedimentos que se refletem no imediato na mudança de algumas práticas de liderança. O papel dos líderes revela-se fundamental, não só na fase de implementação, mas também na fase de consolidação das mudanças preconizadas por este projeto.

Neste contexto, pretende-se obter um conhecimento mais rigoroso sobre os contributos da liderança para o sucesso do projeto, foi estabelecido como objetivo deste estudo, identificar quais as competências e práticas de liderança que são requeridas para uma implementação bem-sucedida do projeto e quais as que permitirão assegurar a sua sustentabilidade. A investigação recorreu à metodologia de estudo de caso, utilizando a entrevista semiestruturada como principal técnica de recolhas de dados.

A análise dos dados permitiu identificar que a organização em estudo se encontra num processo de mudança de carácter incremental, sendo o grupo de líderes uma peça-chave para assegurar o impulso necessário para que o sistema de gestão em chão de fábrica seja corretamente implementado e para que se verifique a adesão ao mesmo através da compreensão das práticas que lhe estão associadas e da filosofia que lhe está subjacente. Foi igualmente possível obter dados sobre algumas características e práticas de liderança que facilitam a sustentabilidade da mudança, ao mesmo tempo, que permitem aos líderes da organização desenvolver um estilo de liderança tendencialmente mais transformacional.

Palavras-chave: Liderança, Liderança Transformacional, Gestão da Mudança, Liderança *Lean*, Liderança em Chão de Fábrica.

ABSTRACT

This research aims to analyse the importance and the role of leadership in organizational change, specifically, in a company that is in the implementation phase of a management system of factory floor that aims to optimize production processes. In the case of a new management system, is naturally involved the need to change behaviours, actions and procedures that are reflected immediately in terms of change of some leadership practices. The role of the leaders is essential, in the implementation phase and also in the consolidation phase of the changes advocated by this project.

In this context, we intend to obtain a more accurate knowledge about the contributions of leadership for the success of the project and we established as a goal of this study to identify which skills and leadership practices that are required for a successful implementation of the project and which ones will ensure its sustainability.

The investigation turned to the case study methodology, using semi-structured interviews as main data collection technique. Data analysis allowed identifying the organization under study is in process of incremental change, being the group of leaders a key piece to ensure the necessary impetus so that the shopfloor management system is properly implemented, that adherence to the same through understanding of practices which you are associated and underlying philosophy. It was also possible to obtain data about some features and leadership practices that facilitated the sustainability of change, at the same time, which will allow the leaders of the Organization to develop a leadership style tended to more transformational.

Palavras-chave: Leadership, Transformational Leadership, Change Management, Lean Leadership, Shopfloor Management.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TÉORICO	16
1.1. Liderança	16
1.1.1. O Conceito de Liderança	16
1.1.2. Teorias Explicativas da Liderança	18
1.1.2.1. A Liderança Carismática	19
1.1.2.2. A Liderança Transacional / Transformacional	19
1.2. Gestão da Mudança Organizacional	22
1.2.1 Mudança e a Natureza da Mudança	22
1.2.2. Caraterizar os Tipos de Mudança	23
1.2.3. A Sustentabilidade da Mudança	24
1.2.4. Os Líderes e a Implementação da Mudança	26
1.3. Gestão <i>Lean</i>	28
1.3.1. Definir o Conceito <i>Lean</i>	28
1.3.2. O Pensamento <i>Lean</i> e o Sistema de Gestão <i>Lean</i>	29
1.3.3. Caraterizar os Princípios <i>Lean</i>	29
1.3.4. Do <i>Lean</i> à Gestão Eficiente das Operações	30
1.3.5. A Sustentabilidade da Transformação <i>Lean</i>	31
1.3.6. Os Líderes e a Sustentabilidade do <i>Lean</i>	32
1.4. Liderança, Gestão da Mudança e Gestão <i>Lean</i>	35
CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA	36
2.1. Contextualização e Objetivos da Investigação	36
2.2. A Metodologia	38
2.3. Técnicas de Recolha de Dados	40
2.3.1. Métodos Qualitativos	40
2.3.1.1. Entrevistas Semiestruturadas	40
2.3.1.2. Análise Documental	43
2.3.1. Métodos Quantitativos	43
2.3.2.1. Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ®)	43
2.4. Técnicas de Tratamento de Dados	45
2.4.1. Análise de Conteúdo	45
2.4.2. Análise Estatística	46
CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS	47
3.1. Caracterização do Projeto <i>Shopfloor Management</i>	47
3.2. Análise e Discussão dos Objetivos do Estudo	50
CONCLUSÕES	76

BIBLIOGRAFIA	79
APÊNDICES	84
Apêndice 1 – Guião de Entrevista para Diretor Geral de Produção	85
Apêndice 2 – Guião de Entrevista para Gestor do <i>Shopfloor Management</i>	86
Apêndice 3 – Guião de Entrevista para Diretor Área de Produção/Gestores Produção..	87
Apêndice 4 – Guião de Entrevista para Supervisores/Chefes de Equipa	88
Apêndice 5 – Guião de Entrevista para Operadores	89
Apêndice 6 – Tabela de Suporte à Construção de Guiões de Entrevista	90
Apêndice 7 – Questionário Multifatorial de Liderança	93
Apêndice 8 – Descrição dos Itens do Questionário Multifatorial de Liderança.....	96
Apêndice 9 – Grelhas de Análise das Entrevistas	98
ANEXOS	144
Anexo 1 – Análise Estatística das Respostas	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Liderança transformacional.....	21
Figura 2 – Fases da condução de uma mudança eficaz.....	24
Figura 3 – Aspetos importantes para assegurar a sustentabilidade da mudança .	25
Figura 4 - Modelo da liderança sustentável	25
Figura 5 – Modelo do Iceberg da sustentabilidade <i>Lean</i>	32
Figura 6 – Os papéis dos líderes na sustentabilidade <i>Lean</i>	34

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caraterização dos entrevistados	42
Quadro 2 – Estrutura de suporte à construção dos guiões de entrevista	42
Quadro 3 – Estilos de liderança e categorias de análise do MQL®	44
Quadro 4 – Importância estratégica e perceção do <i>Shopfloor Management</i> pelo Diretor Área Produção e Gestores Produção entrevistados	51
Quadro 5 – Importância estratégica e perceção do <i>Shopfloor Management</i> pelos Supervisores e Chefes de Equipa entrevistados	52
Quadro 6 – Importância estratégica e perceção do <i>Shopfloor Management</i> pelos Operadores	53
Quadro 7 – O papel dos líderes na perspetiva do Diretor de Área de Produção ..	56
Quadro 8 – O papel dos líderes na perspetiva dos Gestores de Produção	56
Quadro 9 – O papel dos líderes na perspetiva dos Supervisores	57
Quadro 10 – O papel dos líderes na perspetiva dos Chefes Equipa.....	58
Quadro 11 – Principais prática de liderança no <i>Shopfloor Management</i>	59
Quadro 12 – Perfil desejado do Gestor de Produção face ao perfil obtido pelas respostas ao questionário de liderança multifatorial	61
Quadro 13 – Fatores que contribuem para a sustentabilidade do <i>Lean</i>	67
Quadro 14 – Benefícios do <i>Shopfloor Management</i>	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gráfico comparativo do perfil desejado do Gestor de Produção face ao perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL®	62
Gráfico 2 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da dimensão Liderança Transformacional	63
Gráfico 3 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da dimensão Liderança Transacional	64
Gráfico 4 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da Liderança <i>Laissez-faire</i>	65
Gráfico 5 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito dos Resultados da Liderança	66

GLOSSÁRIO

Chão de fábrica - Termo utilizado para designar o local onde o processo fabril é executado.

Gemba walk - Termo japonês que significa "o lugar real" ou "onde está a ação". Numa indústria a ação está no chão de fábrica. O *Gemba walking* é uma das principais formas de ensinar o sistema *Lean*. No *Gemba Walk* aquele que ensina (*sensei*) e aquele que aprende andam pelo chão de fábrica pesquisando e identificando oportunidades de melhoria. Isto inclui ver o que não está visível à primeira vista.

JIT - *Just in time* é um sistema de gestão da produção que determina que nada deve ser produzido, transportado ou comprado antes da hora exata. Pode ser aplicado em qualquer organização, para reduzir os custos de armazenamento e stocks. O *just in time* é o principal pilar do Sistema de Produção da Toyota e que hoje se encontra disseminado por milhões de empresas em todo o mundo, sendo conhecido por *Lean*.

Kaizen - Um termo japonês significando "boa mudança". Kaizen é uma forma de pensar e ver, de estar sempre alerta para a possibilidade de fazer alterações para melhoria. Normalmente envolve pequenas mudanças, raramente mais do que aquilo que pode ser realizado por uma equipa de sete pessoas a trabalhar em tempo integral durante uma semana.

Kanban - É um termo japonês que significa "registo" ou placa de identificação". Os registos são usados para identificar e ordenar uma determinada quantidade de peças. Estes incluem três tipos de informações: a parte ou número do item, a quantidade e autorização para as partes. Os *Kanbans* são frequentemente cartões impressos, mas também podem ser designados como recipientes vazios, ou pontos vazios em *rack* quando estão no chão.

Line-leaders - Operador com responsabilidade por uma máquina na área das prensas e que regista em primeiro lugar qualquer desvio ocorrido.

Maeister - Ação de formação de qualificação de Supervisores estandardizada e desenvolvida em todas as empresas do grupo Volkswagen.

Poka Yoke - É um dispositivo à prova de erro destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de produção e/ou na utilização de produtos.

Sensei - Um termo japonês para designar professor ou "alguém que já lá esteve" ou que "já passou por lá".

SMED - *Single Minute Exchange of Die* significa "troca rápida de ferramentas" e é usado na indústria para reduzir o tempo do processo de *setup* (preparação de máquinas, equipamentos e linhas de produção). Isto é conseguido através da otimização do processo de reconfiguração das ferramentas e dispositivos de fixação de materiais.

TQM - *Total Quality Management* ou simplesmente *TQM* corresponde a uma estratégia de gestão orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

Value Stream - As atividades específicas dentro de uma cadeia de valor necessários para projetar, ordenar e fornecer um produto ou serviço específico.

Visual Controls - Controlos visuais são a variedade de abordagens que fazem com que o *status* de um processo fique facilmente visível. Estes incluem gráficos de acompanhamento de produção de vários tipos, que comparam objetivos com desempenho esperado. Incluem também formulários de auditoria para verificar *status* de práticas de segurança, organização do local de trabalho e 5S, conformidade com as especificações de produto e o número e a localização de cartões *kanban*. Sinais, rótulos e placas sinalizam onde as coisas devem e não devem estar.

5 S's - "*Sort, shine, set in order, standardize, sustain*". Estes são cinco passos para remover ferramentas, materiais, detritos e desordem desnecessárias: limpar toda a área de trabalho, estabelecer um lugar lógico para cada item, marcar locais próprios para cada objeto, estabelecer um sistema para manter a limpeza e a ordem. Com 5S, tudo tem um lugar. É uma forma de disciplina básica.

LISTA DE SIGLAS

Siglas	Descrição
AE	Volkswagen Autoeuropa
AM	Area Manager
DGP	Diretor Geral de Produção
ESP	Especialista
KPI's	<i>Key Performance Indicators.</i>
GTI	Sistema de análise de ideias de melhoria específico da Autoeuropa
M	Manager
MAN	Manutenção
SFM	Shoopfloor Management
SV	Supervisor
T&D	Tool & Die
TL	Team Leader
TPM	Total Productive Maintenance
URQ	Unidade Reguladora da Qualidade

INTRODUÇÃO

A mudança organizacional é nos dias de hoje quase um imperativo em termos de adaptação e de competitividade das organizações, face a contextos de mercado mais exigentes, em termos de custos, qualidade, prestação de serviços e inovação. Por este motivo a referência à palavra mudança e gestão da mudança são hoje termos que se banalizaram no contexto empresarial. Isso não significa, contudo, que a gestão dos processos de mudança se torne mais fácil e que se concretize com sucesso (Northouse, 2010). Por outro lado, uma vez identificada a necessidade de mudança, independentemente das razões que a incitaram (aquisições ou fusões, inovação, tecnologia, reestruturação/reorganização, vendas ou quota de mercado, crescimento ou expansão), induz a organização a definir um processo composto por múltiplos passos por forma a criar motivação e capacitação que lhes permita ultrapassar a resistência à mudança. O processo a definir pode ser mais ou menos reativo, mais ou menos proativo. Em ambos os casos, o objetivo inicial pretendido é o de se conseguir obter os resultados inicialmente considerados (Galpin, 2012; Kotter, 1996; Schein, 2000).

Independentemente das razões e da forma preconizada pelos processos de mudança é impreterível discutirmos o tema da liderança, pois compete aos líderes da organização mobilizar, motivar, acompanhar e avaliar os resultados dessa mesma mudança (Armstrong, 2012; Cummings & Worley, 2009; Kotter, 1996). O processo de mudança não é autónomo, gera instabilidade e incerteza com o fim último de se chegar a uma nova fase de certeza e estabilidade com os novos comportamentos consolidados (Barnes, 2000; Burke, 2002). Aos líderes das organizações compete conduzir as pessoas, os processos e as estruturas organizacionais ao novo estado de coisas, inspirando nas pessoas a crença e motivação para avançarem para uma realidade que, numa fase inicial não existe mas na qual se acredita.

A dissertação que aqui se apresenta integra-se precisamente neste tipo de contexto e resulta de um trabalho de investigação que foi desenvolvido numa empresa do sector da indústria automóvel, mais especificamente a Autoeuropa, uma empresa do Grupo Volkswagen, situada em Palmela e que visa a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na ESCE (Escola Superior de Ciências Empresariais).

Sendo esta uma empresa que opera num contexto de elevada competitividade e concorrência, a sua estratégia passa por apostar em novas formas de aumentar a sua capacidade para produzir ao mais baixo custo, com a melhor qualidade e satisfazendo as necessidades dos clientes. Estes fatores exigem uma dinâmica permanente de busca de novas soluções para problemas e desafios antigos, ao mesmo tempo que requerem rigor, uma gestão responsável e inovação. De acordo com a estratégia global divulgada pela empresa *“O grupo Volkswagen pretende aumentar as suas vendas e rentabilidade a longo prazo. Eis porque a sua estratégia para 2018 – visa tornar-se líder mundial económico e ambiental da indústria automóvel”* (citado por Volkswagen AG, 2014).

Assim, pelos motivos apresentados, e enquadrado na estratégia do grupo, a empresa iniciou em finais de 2013 a implementação de um sistema de gestão da produção em chão de fábrica, que visa otimizar os

processos e que é designado por *Shopfloor Management*¹. Trata-se de um novo sistema que visa alterar algumas práticas de gestão em chão de fábrica, nomeadamente, através da standardização e gestão visual. Pretendia-se desde logo uniformizar processos de gestão diária nas quatro unidades de produção que compõem a fábrica, o que implicaria alteração de práticas e comportamentos. É igualmente esperado que estas novas práticas e comportamentos se perpetuem na vida organizacional até que se transformem em algo rotineiro e habitual. Mais do que gerir um processo de mudança, a questão relevante prende-se precisamente com a sustentabilidade da mesma.

Tratando-se de uma nova abordagem à gestão de produção em chão de fábrica, o papel dos líderes revela-se fundamental, não só na fase de implementação, mas sobretudo na fase de consolidação e sustentabilidade das mudanças preconizadas pelo *Shopfloor Management*. É neste contexto que importa refletir sobre a importância do papel dos líderes e da liderança e no qual se enquadra a pergunta de partida subjacente ao presente estudo: *De que forma a implementação e consolidação de um novo sistema de gestão de produção em chão de fábrica (Shopfloor Management) induz à transformação das funções dos líderes e ao desenvolvimento de novas competências?*

Na conjuntura em análise e perspetivando um conhecimento mais rigoroso sobre os contributos da liderança para o sucesso do projeto *Shopfloor Management* foi estabelecido como objetivo geral deste estudo identificar quais as competências e práticas de liderança que são requeridas para uma implementação bem-sucedida do projeto *Shopfloor Management*, e, quais as que permitirão assegurar a sustentabilidade da mudança em todas as áreas de produção. Deste objetivo decorreram os seguintes objetivos específicos:

- Identificar como é que cada nível hierárquico caracteriza o conceito *Shopfloor Management*, a sua importância estratégica e impacto na organização;
- Identificar que tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança são necessários para garantir o sucesso do *Shopfloor Management*;
- Caracterizar quais as estratégias utilizadas pelos Gestores de Produção, enquanto agentes da mudança, para garantir as mudanças de longo prazo preconizadas pelo *Shopfloor Management*;
- Observar qual o impacto e resultados alcançados pelas unidades de produção, pelas equipas e pelos líderes com a mudança imposta pelo *Shopfloor Management*.

Neste contexto, de modo a encontrarmos respostas às questões formuladas, privilegiámos a utilização de métodos de investigação de carácter qualitativo, optando pelo método de Estudo de Caso (Coutinho & Chaves 2002; Punch, 1998; Yin, 1999) suportado na revisão de literatura mais significativa sobre as principais temáticas em análise.

Neste sentido, a Metodologia envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas a funcionários da Autoeuropa de todas as quatro áreas de produção, e que exercessem os três níveis de liderança que aí se encontram representados. Foram igualmente entrevistado um Operador de cada uma das áreas de produção. Foi também aplicado o Questionário Multifatorial de Liderança MQL[®] de Avoilo & Bass (2002) aos Gestores de Produção, principais agentes da mudança no âmbito do *Shopfloor Management*. As entrevistas foram

¹ Não existindo uma tradução para português do termos *Shopfloor Management* optou-se por manter a designação atualmente utilizada na empresa na qual foi realizado o presente estudo.

submetidas a análise de conteúdo e os questionários submetidos a uma análise estatística de natureza descritiva.

Ao nível da apresentação esta dissertação encontra-se estruturada em três partes distintas, mas complementares:

- Na primeira parte, procedeu-se ao enquadramento teórico que orientou o processo de investigação no que reporta às temáticas da liderança, da mudança organizacional e dos sistemas de gestão da produção, numa perspetiva da Gestão *Lean*;
- Posteriormente, na segunda fase do trabalho, fundamentaram-se as opções metodológicas que serviram de base ao estudo;
- Na terceira parte procede-se à análise e discussão dos dados obtidos.

Por fim, são apresentadas as conclusões do estudo, com referência às limitações do mesmo, bem como sugestões de investigação futuras.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo sintetiza a revisão de literatura sobre as temáticas envolvidas no estudo de caso considerado na presente dissertação.

Esta revisão inicia-se com algumas considerações sobre os conceitos de liderança e os seus principais modelos teóricos, bem como aspetos relacionados com o desenvolvimento da liderança e das competências de liderança eficaz. A revisão prossegue com a temática da mudança organizacional numa alusão mais próxima ao foco central do estudo, na sua relação com o papel dos líderes e da liderança, não só em fase de implementação de novos projetos, mas também na perspetiva de análise da sustentabilidade dos mesmos.

Por último, serão efetuadas algumas considerações sobre o modelo de Gestão *Lean*, e respetivo enquadramento dos fenómenos da liderança no contexto de gestão de produção em chão de fábrica.

Neste sentido, importa abordar numa perspetiva teórica um conjunto de temáticas que se cruzam neste estudo: a liderança, o *Lean* enquanto processo de gestão, a liderança *Lean* e a mudança organizacional.

1.1. Liderança

1.1.1. O Conceito de Liderança

Na contextualização da problemática interessa, em primeiro lugar refletir sobre o conceito de liderança. A liderança assume um papel crucial na vida da organização e é considerada um dos fatores-chave para o seu sucesso (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001; Jesuíno, 2005; Northouse, 2010; Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2003; Rego, 1998). Como refere Adair “*são necessários líderes em todas as áreas e a todos os níveis para orientar, criar trabalho de equipa e inspirar as pessoas a darem o seu melhor*” (2003: 11).

Os líderes são também referenciados como aqueles que vão à frente, visualizando e criando uma visão de futuro, e influenciando os outros, individual e coletivamente, a caminhar no sentido da concretização desse futuro (Bass, 1990; Ferreira et al., 2001; Northouse, 2010).

Ao longo dos tempos surgiram várias definições de liderança e existem quase tantas definições quantas as pessoas que tentaram definir o conceito (Bass, 1990).

Na perspetiva de Hersey & Blanchard (2007 cit in Pina e Cunha et al., 2003) liderança é definida como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos na persecução de um objetivo, numa dada situação.

Para Yukl (2002) liderança é o processo através do qual se influencia outros a compreender e a concordar sobre o que necessita ser feito e sobre como fazê-lo, e, é também um processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para realizar objetivos partilhados.

Por seu lado, House et al. (1999), referidos por Pina e Cunha et al., (2003).) definem liderança como a capacidade que o líder possui para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para que as organizações onde se inserem alcancem o sucesso.

Em todas estas definições podemos identificar um conjunto de componentes comuns:

- A liderança é um processo;
- É um fenómeno que implica influência;
- Acontece num contexto de grupo;
- E, implica partilha de objetivos.

Sendo definida como um processo, a liderança parece assim resultar de uma transação, de uma relação entre pessoas, decorrendo entre líder e seguidores (Armstrong, 2012). Neste sentido, a liderança significa que líder e seguidores interagem, afetando-se mutuamente. Todavia, neste processo de influência mútua, o líder distingue-se dos demais por ação do conceito de *influência líquida*, definido por Cohen e Fink (2003, cit in Lourenço & Ilharco, 2009) como a superioridade da influência do líder, relativamente à influência dos seguidores.

Por outro lado, as características dos líderes não assumem, nestas definições um papel relevante, o que parece indiciar o princípio de que a liderança não é algo que esteja disponível só a alguns, aqueles que possuem determinadas qualidades. Estará, assim, a liderança ao alcance de todos?

A liderança é um fenómeno que tem implícito a influência – a capacidade do líder influenciar os seus seguidores e/ou subordinados, os seus pares e o seu próprio superior hierárquico. Sem influência é impossível ser-se um líder (Spillane, Halverson, & Diamond, 2004). Ainda que a liderança seja frequentemente associada à influência formal do líder, as definições apresentadas não delimitam os fenómenos da liderança a estes contextos, considerando-a aplicável a contextos de influência informal.

Subjacente às definições de liderança, encontramos também a noção de objetivos comuns. Os líderes direcionam as suas energias e as de outros na direção e na concretização de tarefas que lhes permitam alcançar algo em conjunto. Líderes e seguidores partilham objetivos (Northouse, 2010).

Liderança e gestão são frequentemente referidos como conceitos próximos. Estes possuem semelhanças, mas também diferenças. Ambos envolvem influência sobre pessoas. Ambos exigem trabalhar com pessoas. Ambos estão preocupados com a realização de objetivos comuns. No entanto, a liderança e a gestão são diferentes em mais dimensões do que aquelas em que são semelhantes.

Zaleznik (1992) refere que os gestores e líderes são distintos. Ele argumenta que os gestores são reativos, e quando trabalham com pessoas para resolver os problemas, fazem-no com baixo envolvimento emocional. Por outro lado, os líderes envolvem-se emocionalmente e procuram dar forma às ideias, em vez de apenas reagir às ideias dos outros. Os gestores limitam as escolhas, enquanto os líderes trabalham para ampliar o número de alternativas para os problemas que atormentam a organização. Os líderes mudam as atitudes das pessoas, enquanto os gestores só mudam o seu comportamento.

Os gestores são necessários para lidar com a complexidade da organização, para desenvolver o planeamento e orçamento, organização e os recursos humanos, e controlar a resolução de problemas (Kotter, 2001; Kotter, 2013; Pina e Cunha et al., 2003). Os líderes são necessários para lidar com a mudança através da fixação de uma direção, alinhando as pessoas, motivando-as e inspirando-as. Liderança é sobre pessoas.

A liderança não diz respeito a atributos, mas sim a comportamentos (Kotter, 2013). Na gestão fala-se em termos como controlo e criação de resultados previsíveis. Deste modo, a liderança tende a revelar-se mais pertinente em momentos de mudança e turbulência, enquanto a gestão tende a vigorar em períodos de maior estabilidade (Pina e Cunha et al., 2003).

A gestão é hoje considerada por alguns como exigindo menos habilidade que a liderança. A realidade é que os gestores têm hoje que liderar pessoas. Assim, a liderança é necessária em todos os níveis da organização. Kotter (2001) argumenta, que um não substitui o outro e que o verdadeiro desafio é combinar uma liderança forte com uma gestão forte e usar cada uma de forma equilibrada. Ele argumenta que as organizações precisam de pessoas que possam assumir ambos os papéis, precisam de líderes-gestores (Bass, 1990; Northouse, 2010).

Parece assim claro que as organizações necessitam tanto de um bom gestor quanto de um bom líder, podendo estes assumir papéis diferenciados em diferentes níveis hierárquicos da organização, revelando-se a distinção entre liderança e gestão uma diferenciação fundamentalmente conceptual, uma vez que no contexto organizacional tendem a coexistir nos papéis dos designados líderes-gestores (Pina e Cunha et al., 2003; Uhl-Bien, 2007; Zaleznik, 1992).

1.1.2. Teorias Explicativas da Liderança

A literatura sobre a temática da liderança tem vindo a produzir diversos modelos e teorias explicativas dos processos de liderança (Spillane et al., 2004). Estas teorias, em consequência da sua incapacidade para enquadrar todos os fenómenos, ou em resultado da necessidade de efetuar enquadramentos teóricos distintos, foram-se desenvolvendo sob diversas bases teóricas, pressupostos e premissas.

De modo a caracterizar brevemente as diversas teorias podemos dizer que são aceites 3 paradigmas principais de conceptualização deste tema (Pina e Cunha et al., 2003):

- Teorias centradas no estudo dos traços de personalidade, cuja preocupação é identificar as características e atributos dos líderes, com o objetivo de os diferenciar daqueles que não são líderes;
- Teorias comportamentais que se focalizam na observação e análise dos comportamentos dos líderes de modo a identificar quais os que se revelam mais eficazes;
- Teorias situacionais que procuram compreender de que forma as variáveis situacionais ou fatores ambientais condicionam e influenciam a eficácia da liderança.

Porém, a partir dos anos 80 e apesar de abundarem modelos e investigações sobre liderança, os resultados até então obtidos não estavam a ser animadores nem consensuais, daí que a investigação se tenha voltado a centrar no líder, na sua pessoa e nos seus traços, revisitando a teoria do Grande Homem, aprofundando-a à luz de novos conceitos. Estas teorias, por um lado, enfatizaram os comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos do líder, e, por outro, tentaram explicar como é que certos líderes conseguem que os subordinados tenham resultados extraordinários. Por fim, procuraram ver a liderança de maneira próxima à de uma pessoa comum, descomplexificando os modelos teóricos (Northouse, 2010; Pina e Cunha et al., 2003).

Este grupo de teorias são designadas de teorias Neocarismáticas que se desenvolveram com base na conceptualização sobre líderes históricos ou gestores de grandes empresas que conseguiram obter excelentes resultados em situações de crise. As últimas décadas do séc. XX foram dominadas pelo interesse pelo carisma e pela capacidade transformacional dos líderes, integrando, estes modelos, aspetos comportamentais e traços de personalidade e tipos de interações que se estabelecem com a organização e seus membros (Rego, 1998).

1.1.2.1. A Liderança Carismática

O líder carismático é aquele que consegue ter influência sobre um grupo de pessoas sem que se consiga explicar objetivamente a razão. Existe um conjunto distintivo de fatores, pessoais e ambientais, que podem contribuir para o entendimento da liderança carismática. Começando pelos pessoais, dir-se-ia que um líder carismático é uma pessoa que tem sempre um sonho, sonho esse que se torna a razão da sua existência e pelo qual faz todos os sacrifícios possíveis e imaginários. Uma outra característica é a grande capacidade de comunicação, essencialmente ao nível emocional, que permite fazer com que os outros partilhem esse sonho e o vivam tão ou mais intensamente do que ele próprio. Um último fator é um grande grau de empatia, em especial referente a grandes grupos, o que o torna capaz de dizer o que a audiência necessita de ouvir e acreditar. Ainda, e em termos de personalidade, os líderes carismáticos são normalmente pessoas tendencialmente instáveis, incapazes de sentirem conforto em situações ditas normais (Pina e Cunha et al., 2003; Rego, 1998).

Procurando identificar as características de um líder carismático, Conger e Kanungo citados por Bilhim (2004) apresentam uma proposta de 5 características: *visão e articulação* – têm uma visão, que se traduz numa meta proposta e que inspira um futuro mais promissor; *risco pessoal* – assumem riscos e preparam-se para o insucesso com autossacrifício se necessário; *sensibilidade ao ambiente* – avaliam e preocupam-se com as questões contextuais e adaptam os recursos à mudança; *sensibilidade para as necessidades dos liderados* – estão atentos e entendem as capacidades e necessidades dos subordinados; *comportamentos não convencionais* - adotam comportamentos novos, e que estão fora das regras preestabelecidas.

1.1.2.2. A Liderança Transacional / Transformacional

Dentro das abordagens neocarismáticas da liderança, uma das mais recentes abordagens teóricas apresentadas dicotomiza a liderança em transacional e transformacional. Esta abordagem foi sobretudo desenvolvida por Bass a partir dos anos 80 (Burns, 1978, *cit in* Pina e Cunha et al., 2003).

A liderança transacional focaliza-se em interações específicas entre os líderes e seus seguidores. O líder transacional tem o poder de realizar determinadas tarefas e recompensar e punir de acordo com o desempenho da equipa (Avolio & Bass, 2001). As interações transacionais englobam a maior parte das relações dos líderes com os seguidores. É dada a oportunidade ao gestor de liderar o grupo, e o grupo concorda em seguir a sua liderança para alcançar um determinado objetivo em troca de alguma coisa que beneficia os elementos do grupo, ou seja, estabelece-se uma relação com base na reciprocidade (Rafferty & Griffin, 2004).

Os líderes transacionais lideram através de incentivos específicos e motivam com recurso à troca de um elemento por outro (Bass, 1990). Estas transações são um método pelo qual um indivíduo obtém influência e mantém-na com o passar do tempo. O poder depositado no líder, pela legitimidade e autoridade que lhe são reconhecidas em termos formais, poderá ser utilizado para avaliar, corrigir e treinar os subordinados quando a produtividade não se encontra ao nível desejado e recompensar eficazmente quando o resultado esperado é atingido. Por este motivo, a liderança transacional é comparada ao conceito de gestor enunciado no ponto anterior, manifestando maior eficácia em períodos estáveis ou de evolução lenta da vida organizacional. Para o fazer, os líderes transacionais utilizam essencialmente três mecanismos (Avolio & Bass, 2001; Bass, 1991; Pina e Cunha et al., 2003):

- *Recompensa contingente* – o líder motiva os outros a conseguirem melhores desempenhos clarificando o que o seguidor necessita fazer para, depois, o recompensar pelo seu esforço;
- *Gestão por exceção* – o líder monitoriza o desempenho dos seus seguidores e atua de forma corretiva; no caso de o fazer sempre que houver um desvio ao esperado, exerce a gestão por exceção ativa; no caso de tomar ações corretivas apenas quando há problemas, o líder exerce uma gestão por exceção passiva;
- *Liderança laissez-faire* – o líder abstém-se da tentativa de influenciar os seus seguidores pela evitação ou ausência de liderança.

Segundo Avolio & Bass (2001) a recompensa contingente é uma dimensão que se verifica ser positiva, mas não gera o mesmo tipo de efeitos que os mecanismos utilizados pela liderança transformacional que a seguir se apresenta. Por outro lado, a gestão por exceção pode revelar-se ainda menos eficaz, sendo tendencialmente aplicada num contexto de gestão de crise, ou seja, quando é necessário reajustar ou corrigir. Por fim, a não liderança, *laissez-faire*, traduz-se na obtenção de resultados ineficazes por falta de definição de plano de ação e de tomada de decisão.

A liderança transacional, eficaz em determinados contextos e situações não responde, porém, às necessidades atuais das organizações que precisam cada vez mais de pessoas mais comprometidas e capazes de evidenciarem comportamentos de cidadania, de inovação, superando os seus próprios interesses pessoais, com um nível de compromisso organizacional elevado, mesmo quando as práticas organizacionais são contraproducentes com este nível de envolvimento desejado (Bass, 2000; Pina e Cunha et al., 2003). Por este motivo, a liderança transacional não consegue explicar de forma suficientemente abrangente todos estes fenómenos.

Neste contexto, Bass (1985) desenvolveu posteriormente o conceito de liderança transformacional que, ao contrário, é um estilo de liderança que cria valor e uma mudança positiva para os seguidores. Em contraste à focalização de onde a organização se encontra hoje, e a manutenção do *status quo*, os líderes transformacionais olham para onde a organização se deve dirigir e determinam como lidar com a mudança, interna e externamente, assim como com as necessidades manifestadas pelos subordinados.

Por outro lado, Burns (1978 cit in Pina e Cunha et al., 2003) argumenta que os líderes transformacionais motivam a sua equipa com o objetivo de a tornar eficaz e eficiente. Solicitam ainda aos seguidores para transcenderem os seus próprios interesses pelo bem do grupo ou organização. Neste processo, a comunicação é a base para a realização dos objetivos, focando o grupo nos resultados finais

pretendidos ou nas metas a atingir. Os líderes transformacionais estão sempre à procura de formas para mover a organização, para esta atingir a visão da empresa ou do líder (Avolio & Bass, 2001). Os seguidores de tais líderes possuem sentimentos de confiança, admiração, lealdade e respeito perante o líder e irão realizar mais do que o esperado no exercício das suas funções (Rafferty & Griffin, 2004). O líder transforma e motiva os seguidores com o recurso ao carisma, estimulação intelectual e consideração individual. A finalidade do líder é procurar novas formas de realizar o trabalho, enquanto tenta identificar novas oportunidades face às ameaças existentes, ao mesmo tempo que, ao alterar o ambiente empresarial prescinde do *status quo*.

Existem quatro componentes do conceito de liderança transformacional (Avolio & Bass, 2001; Bass, 1991):

- *Influência idealizada* – o líder transformacional lidera pelo exemplo e utilizando o padrão de comportamentos desejado, faz a coisa certa, demonstra padrões de desempenho éticos e morais elevados;
- *Motivação inspiracional* – o líder transformacional estabelece uma visão inspiradora para o futuro utilizando uma argumentação emocional, com otimismo e entusiasmo, comunicando expectativas a que os seus seguidores aderem e, consequentemente, demonstram compromisso com os objetivos e visão partilhados;
- *Estimulação intelectual* – o líder conduz os subordinados a questionarem-se a si próprios, ao *status quo* e ao próprio líder como forma de inovarem e buscarem novas soluções, encorajando a criatividade e foco na solução;
- *Consideração individualizada* – o líder transformacional visa a motivação, a valorização e a transferência de poder para os funcionários, prestando atenção às necessidades de cada um e agindo como um *coach* ou mentor, aceitando as diferenças, dando-lhes autonomia, delegando e acompanhando e interagindo frequentemente com as pessoas.

A liderança transformacional quase que se confunde com a liderança carismática. Todavia, existe uma diferença clara, já que esta última pretende que os indivíduos adotem uma visão carismática única (Senior & Fleming, 2006). A liderança transformacional incute os seguidores a questionarem a visão estabelecida, mesmo que esta tenha sido criada pelo líder, conforme é evidenciado na figura 1.

Figura 1 – Liderança Transformacional



Fonte: Adaptado de Senior & Fleming, 2006: 263

Ainda que a liderança transformacional tenha sido considerada como mais eficaz, Bass (2000) admite, no entanto, que ambos os estilos de liderança podem ser eficazes em situações distintas, complementando-se entre si, uma vez que o líder pode socorrer-se de ambos, dependendo das circunstâncias. A liderança transformacional manifesta maior eficácia em situações de mudança organizacional (Avolio & Bass, 2001). Pelo contrário, a liderança transacional pode revelar melhores resultados em situações de estabilidade (Armstrong, 2009; Avolio & Bass, 2001; Pina e Cunha et al., 2003). A liderança transacional pela sua essência de estabilidade tende a ser usada no dia-a-dia.

Este princípio serviu de suporte ao modelo que veio a ser designado por modelo de Liderança de Gama Completa (*Full Range Leadership Model*), segundo o qual a liderança é um processo contínuo de dimensões transacionais e transformacionais encadeadas, havendo lugar à combinação das suas diferentes dimensões – transacional, transformacional e *laissez-faire* - em situações diferentes. O modelo considera que “*Cada líder possui um perfil que inclui alguns comportamentos transformacionais, transacionais e não-transacionais. Os melhores líderes fazem as duas coisas, e os melhores líderes são mais transformacionais que transacionais*” (Avolio & Bass, 2001: 8).

1.2. Gestão da Mudança Organizacional

A temática da liderança, na perspetiva considerada no âmbito deste projeto de pesquisa está enquadrada no contexto associado a uma mudança com impacto na organização, em especial, na sua atividade central: a linha de produção. Assim, proceder-se-á a uma análise e contextualização do tema Mudança Organizacional.

1.2.1. Mudança e a Natureza da Mudança

De acordo com Burnes (2000) a mudança é uma constante da vida organizacional, ao nível estratégico e operacional. Assim sendo, qualquer organização tem que ter a capacidade de identificar onde precisa estar no futuro e de proceder às mudanças necessárias para lá chegar. Mudança organizacional não pode, deste modo, ser separada da estratégia organizacional, ou vice-versa (Burnes, 2000; Cummings & Worley, 2009). Neste sentido, a gestão da mudança pode ser definida como “*o processo de renovação contínua da direção, estrutura e capacidades da organização para servir as necessidades sempre em mudança dos clientes externos e internos*” (Moran & Brightman, 2001: 111).

Autores como Burnes (2000) evidenciam que, sobretudo desde os anos 90, as mudanças são cada vez mais frequentes e menos espaçadas no tempo, afetando as estruturas organizacionais e as pessoas que fazem parte da organização. Habitualmente, torna-se necessário promover um processo de mudança quando a organização não satisfaz os seus *stakeholders*, nomeadamente os acionistas (Burke, 2002), visando alcançar objetivos tão distintos como a “... *aquisição de novas competências tecnológicas ou de gestão por parte dos colaboradores, a adoção de novos comportamentos e atitudes face aos clientes da organização, a*

reorganização de processos de trabalho e de coordenação interna, a assunção de novos valores e princípios... a fusão com outras organizações, a autonomização de subunidades...” (Ferreira et al., 2001: 536).

1.2.2. Caraterizar os Tipos de Mudança

Face à diversidade de tipos de mudança nas organizações, podemos identificar diversas formas de classificação da mudança. Considerando a frequência e magnitude de mudança, Burnes (2000) distingue três modelos:

- Modelo da mudança incremental, segundo o qual a mudança é um processo no qual partes individuais da organização lidam separadamente e de forma incremental com um problema ou objetivo de cada vez, também designada de mudança evolutiva (Burke, 2002) ou mudança de primeira ordem (Ferreira et al., 2001), ou ainda, *kaizen* quando contextualizada na filosofia de melhoria contínua desenvolvida pelos japoneses (Burke, 2002);
- Modelo do equilíbrio pontuado, que suporta a ideia de que a maioria das mudanças que ocorrem na empresa durante longos períodos de tempo têm uma caráter incremental, em determinados períodos, mas que em determinado momento, procedem a um período de mudança muito rápido e drástico, ou períodos revolucionários, seguidos de novos períodos de maior estabilidade (Burke, 2002; Pina e Cunha et al., 2003);
- Modelo da transformação contínua ou mudança de segunda ordem (Ferreira et al., 2001), que se aplica a organizações que, face a um contexto desafiador cujas alterações são muitas vezes rápidas, radicais e imprevisíveis, necessitam de desenvolver a sua capacidade, para de forma continuada e fundamental se reinventarem e manterem o alinhamento com a sua envolvente (Peters & Waterman, 1987).

Existem ainda outras tipologias de diferenciação de tipos de mudança que centram a discussão do grau de planeamento da mudança (Pina e Cunha et al., 2003). É assim dado particular destaque à mudança planeada, uma vez que esta resulta em muitos casos da necessidade de sobrevivência da organização face a um contexto que tende a ser cada vez mais exigente e também ele em mudança (Burnes, 2000). Para além da mudança planeada, Pina e Cunha et al. (2003) salientam a mudança estratégica, como sendo um tipo de mudança planeada. Ambos os tipos de mudança caracterizam-se por possuir um caráter proativo, ainda que no primeiro caso a proatividade decorra do que se passa no interior da organização, num ambiente externo estável e, no segundo caso, a proatividade resulta da pressão de um ambiente externo, marcado pela turbulência (Burnes, 2000). Eis o que as caracteriza:

- Mudança planeada – refere-se a toda e qualquer alteração ou introdução de alterações na estrutura da organização, sejam estas alterações mais profundas ou superficiais (Pina e Cunha et al., 2003);
- Mudança Estratégica - visa promover alterações no posicionamento da empresa, afetando profundamente toda a organização.

1.2.3. A Sustentabilidade da Mudança

A resposta à mudança organizacional deverá ser uma resposta ágil e duradoura e não uma reação instintiva que se dissipa rapidamente (Miller, 2011). Independentemente dos tipos e das causas que provocam a mudança, as organizações, ao introduzirem novos processos ou estratégias, esperam que estas estabilizem tal como representado na figura seguinte:

Figura 2 – Fases da condução de uma mudança eficaz



Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al., 2003

A mesma ideia é defendida por Schein (1992) que, com base nos trabalhos desenvolvidos por Lewin refere-se a estas 3 fases, como sendo a fase de descongelamento (*“unfreezing”*) na qual se reduzem as forças de manutenção e se conduz a organização a sentir a necessidade de mudar; a fase de movimento ou de reestruturação cognitiva (*“moving”*) que, após a análise da situação atual verificada na fase anterior, propõe alternativas e seleciona as mais adequadas ao novo estado desejado, pelo que é necessário adquirir novos comportamentos, valores e atitudes para que as pessoas tenham uma outra visão da organização e atuem em conformidade com esta nova visão; e, finalmente, a fase do recongelamento (*“refreezing”*) que procura trazer à organização um novo estágio de equilíbrio para assegurar que não há regressão em relação às novas formas de trabalhar (Ferreira et al., 2001).

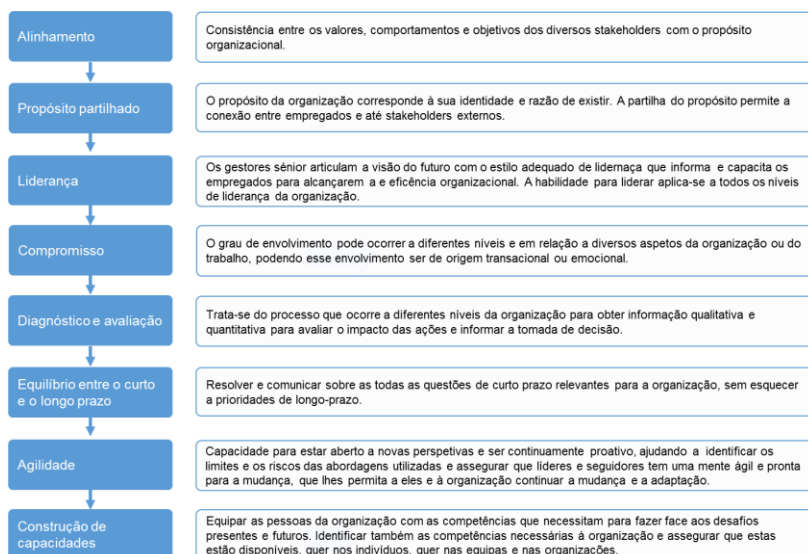
Porém, muitos estudos têm vindo a demonstrar que muitas das mudanças pretendidas pelas organizações falham (Burke, 2002; Burnes, 2000; Cummings & Worley, 2009; Kotter, 1996; Pina e Cunha et al., 2003; Schein, 1992). Neste âmbito, quer a investigação quer os práticos da gestão da mudança têm procurado identificar quais os fatores e condições facilitadoras da sustentabilidade da mudança.

Os modelos de implementação que têm vindo a ser criados pretendem, em última análise, criar processos que assegurem uma mudança bem-sucedida. Assim, têm sido identificados fatores que potenciam e asseguram esse sucesso a longo prazo (Burke, 2002).

Beer et al. (1990) referem que o sucesso da revitalização organizacional resulta da conjugação de três fatores que deverão estar presentes em simultâneo: a coordenação ou trabalho de equipa para que a organização possa atuar perante novas oportunidades de desenvolvimento e inovação; elevados níveis de compromisso, para assegurar a coordenação das várias diligências levadas a cabo com o processo de mudança; e, novas competências para identificar e resolver problemas em equipa. Se algum destes elementos estiver em falta, o processo de mudança pode incorrer em insucesso.

O Miller (2011) com o apoio do CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development levou a cabo um estudo com o objetivo de identificar num conjunto de empresas sujeitas a processos de mudança para identificar quais os fatores que asseguram a sustentabilidade dos resultados obtidos com a mudança no longo-prazo, conforme sintetiza a figura 3:

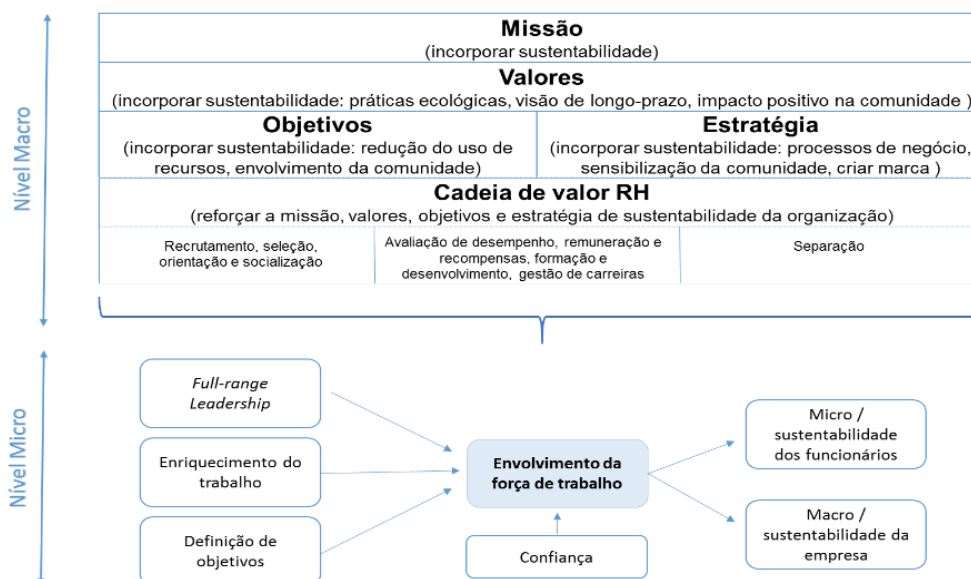
Figura 3 – Aspectos importantes para assegurar a sustentabilidade da mudança



Fonte: Adaptado de Miller, 2011

De acordo com Galpin & Whittington (2012a;2012b) que analisam a temática do sucesso da mudança, consideraram que este resulta da capacidade das equipas de gestão alinharem essa sustentabilidade com a estratégia corporativa e a cultura da organização. Desenvolveram assim um modelo explicativo multinível que inicialmente designaram inicialmente de Ciclo Virtuoso da Sustentabilidade (Galpin & Whittington, 2012a) e posteriormente de Modelo da Liderança Sustentável (Galpin & Whittington, 2012b) cujo objetivo é fornecer um roteiro e uma referência de boas práticas que podem ajudar a gestão da organização a garantir a sustentabilidade dos seus processos de mudança.

Figura 4 – Modelo da liderança sustentável



Fonte: Adaptado de Galpin & Whittington, 2012b

O modelo caracteriza-se pela existência de dois níveis. O nível macro assegura que as práticas de gestão e de recursos humanos criam o contexto no qual o envolvimento dos trabalhadores se pode desenvolver. Porém, isto pode não ser suficiente para criar um nível elevado de envolvimento que assegure os objetivos de sustentabilidade, caso não haja comprometimento dos líderes de primeira linha. O nível micro visa aproximar as pessoas das suas chefias e auxiliar estas últimas a “encarnar” no dia-a-dia as componentes macro da empresa (Galpin & Whittington, 2012a; 2012b). Por este motivo, no centro do modelo da liderança sustentável encontra-se o envolvimento da força de trabalho, uma vez que este é o elemento central para garantir a transformação da missão, estratégia e valores em resultados. A liderança e sustentabilidade do desempenho da empresa pode motivar os trabalhadores a irem para além do esperado, o que pode, por sua vez melhorar a produtividade, aumentar o retorno financeiro e a satisfação dos clientes (Galpin & Whittington, 2012a; 2012b).

Kotter & Cohen (2002) reforçam a ideia de que o grande desafio da mudança se centra nas pessoas e na mudança de comportamento. “*O desafio central não é a estratégia, os sistemas ou a cultura (...) o problema central é o comportamento – o que as pessoas fazem....*” (Kotter & Cohen, 2002: 2). Mudar o comportamento é mais do que influenciar os seus pensamentos fornecendo-lhes dados e informação, é, sobretudo, ajudá-los a ver a verdade de modo a influenciar os seus sentimentos. Ambos, pensamento e sentimento, são essenciais, mas o “*coração da mudança são as emoções.*” (Kotter & Cohen, 2002: 2).

1.2.4. Os Líderes e a Implementação da Mudança

As mudanças de comportamento começam precisamente naqueles que lideram. Não basta que estes possuam uma posição de poder e influência (Pfeffer, 1992, citado por Pina e Cunha et al., 2003). “*Sem liderança, a mudança planeada não se realizaria*” (Burke, 2002: 239). Compete também ao líder gerir a performance e a saúde da organização, desenvolvendo respostas específicas para o contexto da sua organização, ao invés de apenas proceder à aplicação de boas práticas de outras organizações (McKinsey & Company, 2011). Neste sentido, o líder usa o seu senso comum para comunicar com os trabalhadores sobre os problemas da organização e tomar decisões sobre as estratégias adequadas. Porém, a eficácia do líder resulta também da sua capacidade para envolver as pessoas para que estas assumam a mudança como sendo igualmente sua. O líder deve reconhecer que desenvolver as competências as pessoas permite que estas sejam capazes de resolver os problemas, abrindo caminho e recursos para alcançar a excelência (Senior & Fleming, 2006).

Por esse motivo, Rothwell *et al.* (2009) destaca seis capacidades dos líderes para dinamizar processos de mudança no sistema organizacional:

- Os líderes devem exibir coerência entre o que dizem e o que fazem para gerarem confiança nos seus seguidores, exibindo uma postura de integridade;
- Os líderes devem ser capazes de lidar com as dificuldades resultantes da mudança, revelando o seu lado humano, manifestando as suas frustrações, mas, ainda assim, suportarem e apoiarem a mudança de forma criativa;

- Os líderes devem ser capazes de envolver os *stakeholders* certos para enfrentar os problemas que surgem na persecução dos objetivos e, ao mesmo tempo, apoiá-los criando as condições necessárias;
- Os líderes devem estar disponíveis para ouvir e aprender de modo a conseguirem pensar sistematicamente e a compreender as implicações da mudança nas diversas partes da organização, mostrando humildade e capacidade para reconhecer quando necessitam da ajuda de outros, quer seja pelas competências que estes detêm, quer seja pelo seu *know-how*;
- Os líderes devem estar disponíveis para apoiar as pessoas disponibilizando o seu tempo, recursos, orientação e ações;
- Finalmente, o líder deve ser capaz de partilhar e delegar o controlo e deve estar disposto a mudar, sempre quer for necessário, envolvendo desta forma as pessoas no processo.

Outra questão legítima que se coloca tem a ver com o estilo de liderança mais ajustado aos processos de mudança. Pina e Cunha *et al.* (2003) reforçam a ideia de que é competência do líder criar ambientes facilitadores dos processos de mudança e estimular a criação de novos comportamentos. Para que tal aconteça, o estilo de liderança transformacional parece ajustar-se mais facilmente a estas exigências. “Os líderes não atuam numa lógica de “toma lá dá cá” (Pinha e Cunha *et al.*, 2003: 695). Ao invés, compete-lhes incorporar os valores da organização, inspirar os trabalhadores a atingirem desempenhos mais elevados, exibindo consideração individualizada, estimulando-os intelectualmente e reforçando as suas competências e autoconfiança. Os líderes transformacionais vão para além da gestão dos problemas do dia-a-dia, eles comprometem as pessoas com a ação e focalizam-se em desenvolver uma maior consciência do futuro desejado, empenhando-se em alcançar esse mesmo futuro (Burns, 2009). Por seu lado, os líderes transacionais lidam melhor com os problemas do “aqui e agora” e desenvolvem redes de transações interpessoais que sustentam, assegurando o cumprimento dos processos através de um sistema de recompensas e do exercício da autoridade e poder. Burke (2002) refere que as duas categorias de líderes, transformacionais e transacionais, correspondem a duas categorias de mudança organizacional, descontínua e contínua. A liderança transformacional é exigida em fase de mudança descontínua e a mudança transacional em fase de mudança contínua.

Galpin & Whittington (2012) destacam igualmente a importância da liderança transformacional mas defendem a necessidade da coexistência de ambas. Para os autores, a liderança transacional não é suficiente para desenvolver o potencial dos seguidores, mas é um passo transacional necessário para desenvolver a confiança entre líderes e seguidores. Para promover níveis mais altos de envolvimento é necessário fazer uso de algumas componentes da liderança transformacional (visão idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada).

Num outro estudo, o Miller (2011) robustece a ideia de que uma liderança mais colaborativa contribui igualmente para uma maior sustentabilidade, agilidade e envolvimento, pois esta centra a sua abordagem na partilha colaborativa dos problemas. Estudos posteriores colocam igualmente a tónica nos líderes relacionais, que constroem relações de confiança, quer como os funcionários quer com os *stakeholders* externos, e desenvolvem “...um *“mindset” relacional que coloca as relações no centro daquilo que os líderes fazem*” (Balogun & Hailey, 2014: 17). A investigação levada a cabo demonstrou que os líderes relacionais vão ao encontro das suas equipas ao invés de ficarem no seu gabinete, ouvindo, aprendendo e construindo um estilo

de liderança mais colaborativo. Por outro lado, os colaboradores ao verem o líder em ação, conseguem validar a sua integridade (Balogun & Hailey, 2014).

No contexto da organização, a liderança distribui-se a diversos níveis, desde os níveis mais estratégicos aos mais operacionais, cabendo a cada um deles papéis e responsabilidades distintas na gestão da mudança.

O Gestão de Topo (*Top Management*²) possui um papel preponderante na gestão da mudança particularmente nas fases de preparação e arranque dos projetos. As mudanças são em regra complexas, requerem que o líder assuma diversos papéis e que tome as decisões estratégicas para a organização. Compete aos líderes de topo criar uma visão e inspirar a restante organização a aderir a essa visão e à mudança (Burke, 2002).

Embora o papel dos executivos de topo seja sempre relevante em todas as fases do processo de mudança, as chefias intermédias (*Middle Management*²) assumem maior relevância na fase de implementação. Estes são o elo de proximidade com a maioria dos funcionários, por isso, podem quebrar ou dar continuidade à mudança (Burke, 2002). Em fase de mudança é-lhes solicitada responsabilidade adicional ao dar apoio aos seus colaboradores para assegurarem que as suas equipas adotam as mudanças propostas - processos, papéis, comportamentos e/ou tecnologias (Cummings & Worley, 2009). As chefias intermédias são muitas vezes ultrapassadas ou negligenciadas, ao invés de serem refocalizadas, alavancadas e formadas para adquirirem as competências necessárias ao suporte da mudança (Senior & Fleming, 2006). As chefias intermédias assumem o importante papel de transformadores traduzindo a nova visão em processos e comportamentos, estimulando a comunicação ao longo dos diversos níveis hierárquicos, já que os seus colaboradores tendem a confiar neles mais do que confiam nas chefias de topo, devido à relação de maior proximidade (Balogun & Hailey, 2014).

1.3. Gestão Lean

1.3.1. Definir o conceito Lean

O termo *Lean* teve origem na filosofia de produção *JIT (Just In Time)*, no método *kanban*, no respeito pelos colaboradores e focalização na resolução de problemas desenvolvida pelos japoneses da Toyota, em consequência da necessidade de aumentar a produtividade e competitividade da indústria automóvel no período pós 2ª guerra mundial, e que veio a ser conhecido pelo *Toyota Production System - TPS* (Hines, Holwe, & Rich, 2004; Womack, 2007). Como o sistema de produção em massa até então conhecido e desenvolvido por Henry Ford gerava níveis de desperdício e de *stock* que não eram compatíveis com a escassez de recursos do pós-guerra, houve necessidade de focalizar a gestão das operações na eliminação de desperdício através da cadeia de produção (Stone, 2004), “*cortando nas gorduras*” da empresa através da redução dos stocks em excesso, de movimentos desnecessários, ou de fases de processos que não acrescentavam valor (Ruffa, 2011). Em síntese, o que se pretendia era “*fazer mais com menos*” (Stone, 2011:113). *Lean* tornou-se sinónimo

² Expressão comumente utilizada em contexto organizacional e frequentemente utilizada na bibliografia referente à temática da Gestão *Lean*.

de fazer o que é necessário, quando é necessário, com o mínimo de tempo, materiais, equipamento, esforço humano e com menos capital para fazer produtos com poucos defeitos e capazes de satisfazer os desejos dos clientes. Em síntese, o *Lean* é um sistema de melhoria (Mann, 2005).

Womack (1990) evidencia e apresenta as técnicas *Lean* reformulando o conceito para Produção *Lean* englobando as técnicas de produção e modelo de produção desenvolvidos e aplicados pela Toyota. Esta abordagem à produção, com reflexos significativos nos resultados obtidos pela Toyota quando comparada com algumas das suas congêneres europeias e americanas (Womack, Jones, & Roos, 1990), promoveu o interesse e a adoção da mesma por muitas empresas que optaram por implementar as “ferramentas *Lean*” (5 Ss, *poka-yoke*, *SMED*, *TQM*, reengenharia de processos). Algumas empresas conseguiram obter resultados, inclusive, aplicando as ferramentas a outras áreas de atividade que não só a produção. Noutras, a melhoria da eficácia e eficiência dos processos demorou mais a surgir.

1.3.2. O Pensamento *Lean* e o Sistema de Gestão *Lean*

O Pensamento *Lean* ou *Lean Thinking*, como é comumente designado na literatura sobre o tema, evoluiu da área de produção para ser aplicável em toda a organização e, posteriormente, em organizações fora da indústria (Stone, 2012). O termo Pensamento *Lean* refere-se à filosofia operacional da organização, cujo paradigma diferencia custo (qualquer atividade humana que absorve recursos e não cria valor) de valor (a capacidade de fornecer o cliente na altura certa, com o preço apropriado e tal com definido por este, no momento apropriado) (Stone, 2012). O Pensamento *Lean* corresponde à ação contínua de identificar e eliminar o desperdício dos processos organizacionais, permitindo que apenas se mantenham as atividades que acrescentam valor na cadeia de valor (*value stream*) (Hines, Holwe, & Rich, 2004; Spear & Bowen, 1999; Stone, 2012).

O objetivo do Pensamento *Lean* é criar organizações que sejam capazes de sustentar o seu crescimento alinhando a satisfação dos clientes com a satisfação dos colaboradores, ao mesmo tempo que oferecem produtos inovadores e rentáveis reduzindo os custos para clientes, fornecedores e ambiente ao mínimo necessário (Larman & Vodde, 2009). Neste sentido, são dois os pilares do Pensamento *Lean*: a melhoria contínua e o respeito pelas pessoas. As ferramentas *Lean* contribuem para produção de resultados no curto prazo. Mas, os resultados duradouros vem do compromisso da gestão no investimento contínuo nas pessoas e na promoção de uma melhoria contínua (Larman & Vodde, 2009). Se para além de tudo isto a organização constrói um sistema de gestão que desenvolve, mantém e melhora os processos ao longo do tempo, considera-se que criou um Sistema de Gestão *Lean* (*Lean Management System*) (Jones, 2004; Larman & Vodde, 2009).

1.3.3. Caracterizar os Princípios *Lean*

Os princípios *Lean* dizem respeito “às ferramentas utilizadas para executar o Pensamento *Lean*” (Stone, 2012: 114). Estes princípios são: especificar o que é valor aos olhos do cliente; identificar a cadeia de valor (*value stream*) e eliminar os desperdícios; executar as ações que criam fluxo de valor sem interrupções, atrasos,

desvios ou retornos; fazer apenas aquilo que é pedido pelo cliente; melhorar continuamente procurando a perfeição (Hines *et al.*, 2011). Os princípios *Lean* devem assim ser partilhados por toda a organização e guiar todas as pessoas que dela fazem parte.

Mann (2005), em paralelo com a aplicação dos princípios *Lean* apresenta ainda um conjunto de quatro elementos que considera fundamentais para garantir o sucesso do Pensamento *Lean* e do Sistema de Gestão *Lean*. Estes são interdependentes e tem de funcionar em conjunto. São eles:

- *Trabalho estandardizado (standard work)* dos líderes - é o primeiro elemento a considerar, pois se o líder seguir religiosamente os seus *standards* de trabalho existe uma forte probabilidade do sistema de gestão funcionar de forma efetiva;
- Visualização dos sistemas de controlo (*Visual Control*) - deve ser simples e com forte impacto visual, exibindo de forma rápida o diferencial entre desempenho esperado e o realizado, isto é, identificando rapidamente os desvios possibilitando uma ação rápida sobre os mesmos;
- Processo de controlo diário - todos assumem a responsabilidade pelo que foi feito, permitindo aos líderes e às equipas definirem ações de melhoria, controlarem o ritmo de trabalho, os recursos existentes e o prazo esperado de execução da melhoria;
- Disciplina - é o elemento integrador pois é ela que permite que todos os outros elementos sejam postos em prática.

Estes princípios correspondem igualmente a práticas de liderança dos líderes integrados em contextos *Lean*. Estas práticas permitem a consolidação do sistema de gestão (Mann, 2005).

1.3.4. Do *Lean* à Gestão Eficiente das Operações

Face ao propósito desta discussão, entendemos cultura apenas como a soma daquilo que pode ser definido pela organização como “a nossa maneira de fazermos as coisas” (Pina e Cunha *et al.*, 2003). Nesta perspetiva, Raghavan (2013) e Koenemann (2012) propõem a diferenciação e classificação da cultura *Lean* em 3 níveis distintos:

- Cultura de orientação para as ferramentas (*tool-driven*) - concentra-se na implementação de ferramentas *Lean* para a melhoria contínua como os 5S, *kaizen*, *value-stream mapping*, etc.;
- Cultura de orientação para o sistema - quando a empresa cria sistemas que vão de encontro às suas necessidades; a implementação do sistema *Lean* é parte da estratégia da organização e as atividades são definidas em função das metas e objetivos estabelecidos; as ferramentas, os métodos e a filosofia *Lean* são reconhecidos em todos os níveis da organização e os RH desenvolvem sistemas específicos de RH alinhados e que suportam a filosofia *Lean*;
- Cultura orientada para os princípios - quando se desenvolve uma cultura na qual todos sabem porque fazem as coisas da forma que o fazem; agir e pensar *Lean* torna-se parte integrante do dia-a-dia da organização e a melhoria contínua torna-se num hábito; o nível de compreensão e aplicação das ferramentas *Lean* é bastante elevado e faz parte das práticas de todos.

O último dos níveis da anterior classificação corresponde efetivamente a uma cultura de princípios que tem sido promovida e incentivada pelo Modelo Shingo e que é designada por Gestão Excelente das Operações que encara a sustentabilidade da transformação *Lean* como uma mudança de cultura fundamentada em princípios (Singo Institute, 2014).

1.3.4. A Sustentabilidade da Transformação *Lean*

Os processos de transformação *Lean* podem, assim, decorrer ao nível operacional focando a aplicação das ferramentas no chão de fábrica, ou, acontecer ao nível estratégico e induzir uma mudança cultural na organização. A investigação demonstrou que no primeiro caso os resultados obtidos no curto prazo podem ser interessantes mas tendem a perder impacto ao longo do tempo (Hines et al., 2011; Jorgensen et al, 2007; Northouse, 2010; Shingo Institute, 2014). Por outro lado, no segundo caso, os resultados obtidos no curto prazo tendem a ser residuais, mas a longo prazo os resultados positivos tendem a florescer de forma sustentada (Hines et al., 2011; Jorgensen, Matthiesen, & Nielsen, 2007; Larman & Vodde, 2009; Liker, & Rother, 2013; Northouse, 2010). Com frequência “...a produção *Lean* muda a forma como as pessoas trabalham, mas nem sempre da maneira que pensamos.” (Womack, Jones, & Roos, 1990:14). Se assim é quais são os fatores que asseguram a sustentabilidade da transformação *Lean*?

A implementação e um sistema de gestão *Lean* envolve mudanças em termos das respostas cognitivas, afetivas e comportamentais (Ballé, 2005). Ainda que a tendência seja dar mais relevância aos aspetos intelectuais, alguns autores arriscam-se a dizer que 20% do *Lean* é intelectual e 80% emocional (McCormack, 2002 cit in Ballé, 2005). Segundo este autor o sucesso da implementação *Lean* passa em grande medida pelo conhecimento e aplicação das metodologias de resolução de problemas (componente cognitiva), pela implementação da standardização dos processos, a criação de rotinas no chão de fábrica (componente comportamental) e pela obsessão dos líderes pelo sistema *Lean* (componente emocional) dado o seu elevado envolvimento e por passarem mais tempo no chão de fábrica a acompanharem a dirigir o *Lean* do que a cumprir as exigências corporativas de *reporting* (Ballé, 2005).

De acordo com esta perspetiva, o *Lean* falha essencialmente na sua componente emocional. Os processos são desenhados, aprendidos e implementados, porém, e apesar de não estar ainda bem definidas quais as dimensões que conduzem a esta mudança de atitude parece haver indícios de que estas se prendem em primeiro lugar com os sistemas de recompensas e feedback. O segundo aspeto relaciona-se com a modelagem do comportamento e, por último, o poder da comparação social (Ballé, 2005).

Contudo, na maioria das empresas esta postura de criticismo, de questionar nem sempre é bem recebida. Por outro lado, as ações de ir e ver, de desafiar e esperar uma ação rápida também vão de encontro aquilo que se passa na maioria das organizações. A modelagem funciona muito bem desde que o “modelo” seja alguém reconhecido e com capacidade para reconhecer e recompensar quem age em conformidade. Isto explica o papel essencial dos *senseis* (agentes da mudança) no sucesso deste tipo de programas. Os *senseis* devem assim ser pessoas que estão no chão de fábrica que devem ser reconhecidos como práticos *Lean* e que possuem o conhecimento necessário para aplicar os conceitos numa variedade de situações (Ballé, 2005, Ruffa, 2011).

É neste contexto que Hines et al. (2011) apresentam o modelo do Iceberg da sustentabilidade *Lean*, conforme representado na figura 5.

Figura 5 – Modelo do Iceberg da sustentabilidade *Lean*



Fonte: Adaptado de Hines et al. (2011: 34)

Segundo estes autores, existem fatores que se encontram acima da linha de água, aqueles que são visíveis e que produzem resultados tendencialmente de curto prazo: a tecnologia, ferramentas e técnicas *Lean*, por um lado, e a gestão dos processos por outro. Todavia, abaixo da linha de água, estão os fatores mais importantes para a sustentabilidade: a estratégia e alinhamento, a liderança, o comportamento e envolvimento ou compromisso.

Uma estratégia clara (definição de uma direção), o alinhamento da organização (assegurar que todas as pessoas entendem a estratégia) e uma visão e propósito igualmente claros constituem fatores de sucesso em qualquer organização. Estes devem ser francamente comunicados e implementados por toda a organização descrevendo de forma objetiva o que se quer que seja feito e explicar porque é que isso é importante. Os líderes, por seu lado, devem manifestar elevados níveis de energia e entusiasmo com o *Lean*, comunicar a direção, ser inovadores, focarem-se nas pessoas, estabelecerem a confiança, terem uma visão de longo alcance e desafiarem o *status quo*. O envolvimento e compromisso constituem então outra peça essencial para a implementação bem sucedida do *Lean* (Hines et al., 2011).

O aspeto que se relaciona com a comparação social é igualmente importante na medida em que quantas mais pessoas houver envolvidas no processo maior será o impulso à formação e à mudança de atitude.

1.3.5. Os Líderes e a Sustentabilidade do *Lean*

Num processo de transformação ascendente, de baixo para cima, baseando-se em melhorias que visam reduzir os custos, a mudança deve ser essencialmente adaptativa e a liderança dispersa. Contudo, à medida que a organização vai adotando o pensamento *Lean* será necessário avançar numa perspetiva de mudança e liderança transformacional de modo a alinhar o processo de mudança com a estratégia organizacional. É fundamental o apoio e suporte dos gestores seniores (Hines et al., 2011). A estes compete a definição de *KPI's*

(*Key Performance Indicators*) alinhados com a estratégia. O papel dos líderes ao longo da cadeia hierárquica é segmentar, medir, monitorizar, encorajar e treinar para a resolução de problemas (Hines et al., 2011).

A liderança estratégica deve ser essencialmente transformacional na medida em que aquilo que é requerido tem a ver com a tomada de decisão, a criação de uma visão e a alocação global de recursos. É fundamental que o topo da organização se mantenha firme e mantenha a fé de que o processo vai ser bem-sucedido quando as dificuldades chegarem. Quando é necessário proceder a mudanças mais radicais é necessária uma abordagem de liderança transformacional para comunicar uma visão apelativa do futuro. Há mais evidência da existência de um estilo de liderança transformacional nos níveis de gestão seniores provavelmente porque estes têm maiores oportunidades de mudar as organizações através da tomada de decisões estratégicas (Hines et al., 2011; Testani & Ramakrishnan, 2010).

Ao nível da supervisão a liderança deverá ser mais transacional de modo a assegurar suporte, orientação e feedback numa base diária. Esta liderança de supervisão tem como meta motivar os seguidores através da clarificação do seu papel, identificando as suas necessidades sociais e fornecendo-lhes as recompensas apropriadas (Hines et al., 2011; Testani & Ramakrishnan, 2010).

Como devem então os líderes gerir as suas organizações *Lean*? De acordo com Womack (2008) a organização deve adotar os 3 P's: propósito, processo e pessoas. O autor considera que muitas organizações têm problemas porque o propósito não está claramente definido, os processos não estão claramente especificados, e as pessoas não estão devidamente envolvidas. É função do líder conseguir este alinhamento. Por outro lado, Womack refere que a maior parte dos líderes tem, normalmente, uma visão de foco vertical para otimizarem a sua área ou departamento. Contudo, os líderes *Lean*, por seu lado, pensam de modo horizontal seguindo o fluxo de valor ao longo da organização. Por outro lado, o autor considera fundamental que os líderes passem uma parte significativa do seu tempo na linha de produção, onde tudo acontece, promovendo o *Gemba Walking* (Hines et al., 2011; Womack, Jones, & Roos, 1990). É também papel do líder, à semelhança do que acontecia na Toyota, promover que todas as pessoas tomem a iniciativa de resolver os problemas e de assegurar que as suas funções estão alinhadas com os objetivos da empresa. “*É trabalho do líder desenvolver as pessoas através do mentoring, do coaching e do exemplo*” (Hines et al., 2011: 78). O estilo líder *Lean*, contrapõe-se assim a um estilo mais tradicional de comando e controlo segundo o qual o líder dirá “*Faz como eu faço*” ou “*Faz à minha maneira*”. O líder *Lean*, pelo contrário possui um modelo mental de atribuição de poder às pessoas e, por isso, irá muito provavelmente dizer qualquer coisa como “*Tu tens poder para tomar decisões!*”, “*O que quero que alcances é...*”, “*Não me importa a forma como vais consegui-lo, fá-lo à tua maneira*” ou ainda, “*Segue-me e vamos ambos descobrir de que forma vamos solucionar esta questão*” (Hines et al., 2011).

O *Lean* é mais do que um *kit* de ferramentas para melhorar a produtividade e a qualidade. É, antes de mais, uma filosofia de gestão que, para ser efetiva a longo prazo necessita de disciplina. Por esta razão, o líder deve gastar uma boa parte do seu tempo focalizando-se na adesão de todos ao processo *Lean*, anotando todas as oportunidades que tal foco é capaz de revelar (Emiliani, 2004; Mann, 2005). A sustentabilidade *Lean* requer uma mudança de mentalidade e de comportamento, em primeiro lugar nos líderes e, depois, ao longo de toda a organização. Aos líderes de topo compete criar as estruturas e processos adequados, envolver-se pessoalmente, aprender sobre o *Sistema de Gestão Lean*, promovê-lo e desenvolvê-lo ao longo da hierarquia da organização. A liderança *Lean* exige mais disciplina e responsabilidade face à liderança tradicional de modo

a prevenir a tendência natural das pessoas para introduzir variações nos processos que com relativa facilidade podem conduzir ao caos (Emiliani, 2004; Mann, 2005).

Uma das formas para suportar esta mudança de mentalidade reside num dos princípios do *Lean*; a standardização do trabalho, tal como vimos anteriormente (Hines et al., 2005). O trabalho do líder não é exceção, qualquer que seja o seu posicionamento na estrutura da organização. A standardização do trabalho do líder inclui um conjunto de tarefas que são especificamente sequenciadas de modo a acontecerem em momentos específicos. Estas podem ter um carácter diário, semanal ou sempre que necessárias. Em qualquer dos casos quanto mais próximo o líder estiver do chão de fábrica mais estruturado e standardizado é o seu trabalho pois este deriva do trabalho standardizado do processo de fabrico inerente a cada área de fabrico (Hines et al., 2005; Mann, 2009).

Esta standardização afeta os três grandes níveis ou grupos de líderes na organização (Found et al., 2009; Mann, 2009), conforme síntese apresentada na figura 6.

Figura 6 - Os papéis dos líderes na sustentabilidade do *lean*

Nível Organizacional	Contribuição Primária	Tarefas	Contribuição Secundária	Tarefas
Executivos (Nível estratégico)	Direção e supervisão	Apoio e suporte numa perspectiva transversal	Medição; adesão aos processos pós-projeto.	Monitorização intercalar; gerem; <i>gemba walks</i> .
Diretores (Nível Programático)	Responsabilização	Assegurar os compromissos estabelecidos com os projetos; gerem performance intercalar.	Disciplinam a forma como de adesão; comprometem-se com os processos pós-projeto.	Processos de gestão colaborativos; <i>gemba walks</i> .
Gestores de Produção e Supervisores (Nível Tático)	Gestão tática do sistema Lean	Disciplinam os processo de adesão; <i>gemba walks</i>	Envolvimento; melhoria contínua.	Ensinam; treinam; praticam a resolução de problemas.

Fonte: Adaptado de Mann, 2009: 16

Assim, compete aos Chefes de Equipa, a primeira linha de liderança, estarem permanentemente na linha de produção junto das suas equipas, prestando atenção aos processos. O trabalho standardizado ocupa 80% do seu dia de trabalho e inclui tarefas de arranque e fecho da produção e muitas outras atividades que se repetem ao longo do dia - monitorizam e mantêm o processo de produção, respondem a desvios, formam os elementos de equipa, etc. (Mann, 2005).

Os Supervisores, por seu lado, devem, nesta perspetiva, ocupar cerca de 50% do seu tempo com o trabalho standardizado, com tarefas diárias e semanais que asseguram que os turnos funcionam adequadamente e com os recursos humanos necessários, rever os documentos relativos ao dia de produção anterior para dar seguimento a questões ou situações que exijam medidas corretivas ou preventivas necessárias, acompanhar o trabalho diário dos Chefes de Equipa, monitorizando e verificando o trabalho standardizado dos mesmos, os indicadores que suportam os desperdícios e os ganhos e melhorar o seu trabalho e a si próprio (Bell & Orzen, 2011; Found et al., 2009).

Os Gestores de Produção (Mann, 2005; Found et al., 2009) tendem a ocupar 25% do seu tempo nestas ações, sem incluir as reuniões diárias no chão de fábrica. As suas tarefas integram reunião diária com os seus Supervisores e Chefes de Equipa, como forma de responsabilização, *gemba walks* com os Supervisores para inspecionar e treinar os seus Chefes de Equipa e elementos de equipa, verificar a trabalho standardizado

realizado pelos Supervisores. Por outro lado, também consta das suas atribuições, assegurar a melhoria contínua, acompanhar os processos de mudança, melhoria e inovação, inspirar outros a liderar e manter os processos de resolução de problemas no nível adequado, melhorar o seu trabalho e a si próprio (Bell & Orzen, 2011; Found et al., 2009).

A estes 3 níveis de liderança mais operacional devemos ainda acrescentar a gestão de topo a quem compete comunicar e guiar a direção, orientar a mudança, potenciar os fluxos de criação de valor, liderar e inspirar os outros a liderarem consigo, descer à fábrica para perguntar porquê e envolver-se ativamente nos processos de melhoria contínua (Bell & Orzen, 2011).

1.4. Liderança, Gestão da Mudança e Gestão *Lean*

A revisão de literatura veio evidenciar a existência de uma relação estreita entre a liderança e os processos de mudança organizacional, incluindo nos contextos em que se pretende implementar sistemas de gestão *Lean*. A liderança assume um papel aglutinador em situações de mudança quer na fase de implementação, mas, sobretudo, na fase em que é necessário assegurar a sustentabilidade da mesma (Burke, 2002; Cummings & Worley, 2009), e estabelecer um novo equilíbrio (Ferreira et al., 2001; Pina e Cunha et al., 2003).

Apesar das inúmeras vantagens apontadas aos sistemas de gestão *Lean* e apesar de muitas empresas tomarem a decisão de o fazer, diversos estudos mostram que grande parte das empresas não conseguem atingir os benefícios esperados, ainda que procedam à correta implementação das ferramentas que lhes estão associadas (Hines et al., 2011; Mann, 2005). Por vezes, as ferramentas promovem incrementos de produtividade interessantes no curto prazo e que tendem a desvanecer-se com o passar do tempo.

O envolvimento e a participação da liderança nestes processos assume um papel crucial, na medida em que o *Lean* é mais que um conjunto de ferramentas ou práticas. Os sistemas de gestão *Lean* visam desenvolver uma mentalidade de melhoria contínua e o respeito pelas pessoas (Larman & Vodde). A alteração de mentalidade ou filosofia de gestão ou, em última análise, da cultura da empresa só é possível com um elevado envolvimento e participação dos diversos níveis de liderança da organização. Ao topo da organização compete patrocinar, apoiar e reconhecer os esforços dos líderes mais operacionais na mudança das suas práticas e no seu papel de agentes da mudança.

Este tipo de mudança requer que os líderes desenvolvam as suas competências de liderança, fomentando a utilização de comportamentos associados a um estilo de liderança mais transformacional liderando pelo exemplo, manifestando capacidade de escuta e incitando processos de comunicação mais assertivos, assumindo o papel de *coach* e mentor promovendo a aprendizagem contínua na sua equipa e recorrendo ao *gemba walk* como forma de criar maior proximidade com equipa, estimulando neles o sentido crítico necessário para identificar oportunidades de melhoria e inovação (Hines et al., 2011; Womack, et al., 1990).

Em síntese, não é possível falar da implementação do *Lean* sem lhe associarmos a características de um processo de mudança, assim como, estes são indissociáveis dos fenómenos da liderança.

CAPÍTULO II – FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

Após a Revisão da Literatura, apresentada anteriormente, para enquadramento teórico do estudo realizado, no presente capítulo apresentam-se as opções metodológicas que suportaram o processo de investigação da temática em causa, incidindo esta escolha na utilização de uma abordagem qualitativa, nomeadamente, a metodologia de Estudo de Caso que foi complementada com a abordagem quantitativa de modo a permitir responder aos objetivos pré definidos, bem como fornecer algum contributo para uma possível triangulação de métodos e dados, tal como referido por Stake (2007).

Apresentam-se seguidamente as questões e objetivos de investigação, a metodologia e instrumentos utilizados, bem como os procedimentos de recolha e análise dos dados recolhidos.

2.1. Contextualização e objetivos da investigação

Conforme exposto anteriormente, os contextos organizacionais dos dias de hoje são complexos e com elevado grau de exigência, requerendo elevada capacidade de resposta da organização e das pessoas que nela trabalham (Uhl-Bien, Marion & Mckelvey, 2007). As exigências colocadas às empresas em resultado na necessidade de mudança, de inovação e de fomento da capacidade para empreender, resolver problemas críticos e encontrar soluções criativas, geram contextos mais difíceis e desafiantes para os líderes atuais (Avolio & Gardner, 2005).

Os modelos explicativos da liderança mais tradicionais foram fruto de uma abordagem *top-down* e dos paradigmas burocráticos. O seu grau de eficácia ajustava-se a contextos organizacionais de produção física, mas revelam maior dificuldade de ajuste às designadas economias do conhecimento que predominam nos dias de hoje (Uhl-Bien et al, 2007). As mudanças no mundo dos negócios e das organizações requerem uma reavaliação de questões associadas à liderança (Pina e Cunha et al., 2003). A necessidade de antecipar as tendências do mercado, de se reinventar a si próprios, aos outros e à empresa num verdadeiro espírito de colaboração de modo a se manter na “*linha da frente*” transforma o líder em alguém que não só tem que ser capaz de mudar, mas, sobretudo, tem de ser capaz de liderar o “*navio que avança em águas turbulentas*”. Os líderes não são mais “*lobos solitários*”, mas sim jogadores de equipa que se coordenam para se manterem na “*linha da frente*” (Gallager, Dadone, & Foster, 2010).

Num contexto organizacional mais competitivo, com tendência a complexificar-se devido à introdução de novas tecnologias que modificaram os métodos de trabalho e o próprio contexto em que as organizações operam, nasceram novos e diversificados modelos de negócio que vieram acentuar a necessidade de otimizar processos, aumentando a pressão para obter mais e melhores resultados. A redução dos ciclos de vida dos produtos e serviços e a consequente necessidade de inovar, o grau de exigência dos mercados, o aumento da diversidade de variáveis envolvidas nos processos de tomada de decisão, a necessidade de gerir a mudança de forma quase permanente colocam às organizações e aos profissionais de hoje novos desafios.

A empresa objeto deste estudo, a Volkswagen Autoeuropa, não é exceção. A Volkswagen Autoeuropa é uma das fábricas do Grupo Volkswagen que opera em Portugal, mais precisamente em Palmela, produzindo

atualmente quatro modelos de automóvel: Scirocco, EOS, Sharan e Alhambra. Integra-se numa indústria muito competitiva e exigente, que busca permanentemente novas formas de diferenciação e conquista de quotas de mercado com o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos automóveis tornando-os mais modernos, seguros, eficientes e tecnologicamente mais avançados. Pertencendo a um grupo empresarial multinacional, a Autoeuropa e todos os seus colaboradores tem que ser capazes de responder às metas estratégicas definidas pelo Grupo Volkswagen e, simultaneamente, tem que competir com as restantes fábricas do Grupo face a um conjunto diverso de indicadores relacionados com o desempenho da fábrica, assim como, competir para captarem novos modelos a serem produzidos na fábrica e assegurar a sua continuidade.

É precisamente neste contexto em que é crucial responder aos desafios de fazer crescer o negócio de forma sustentável, no qual os lucros dependem da capacidade de controlar os custos, assegurando e melhorando a qualidade produzida, através do desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua e inovação. Em 2013, no seguimento de decisões estratégicas do Grupo Volkswagen, foi iniciada a implementação de um sistema de gestão da produção em chão de fábrica designado de *Shopfloor Management*. O objetivo é otimizar e aperfeiçoar os processos de gestão das operações, focalizando as equipas e a linha hierárquica na identificação de indicadores e situações desviantes, de modo a promover o reconhecimento e implementação de soluções e medidas que possibilitem caminhar cada vez mais no sentido da excelência operacional e da melhoria dos indicadores de produtividade e qualidade. Em termos gerais, o *Shopfloor Management* visa standardizar um conjunto de práticas de gestão de chão de fábrica em todas as unidades de produção. Esta standardização envolve a integração de um elemento central, o Quadro de Equipa *Shopfloor Management*, que se encontra fisicamente próximo da equipa e no qual são registados os dados diários relativos a um conjunto de indicadores críticos para efeitos de controlo de produção, de qualidade e custos. O que se pretende com a apresentação destes dados é, através de uma rápida visualização, identificar quais os indicadores de produção que apresentam desvios ao esperado para que rapidamente sejam tomadas medidas que corrijam esses desvios. Cada Unidade Reguladora da Qualidade (URQ) ou equipa possui um Quadro de Equipa *Shopfloor Management*, no qual para além dos dados anteriormente referidos são também integradas informações sobre todos os elementos da equipa, bem como aspetos relacionados com horários e planos de rotação nos postos de trabalho. Todos estes elementos são apresentados na parte frontal do quadro *Shopfloor Management*. Na parte de trás do quadro são colocados dados referentes à análise e resolução de problemas da URQ.

Trata-se de um projeto que decorre no âmbito da implementação de um sistema de gestão operacional com muitas semelhanças com os sistemas de gestão da produção *Lean*. Ainda que os processos associados à implementação das ferramentas sejam fundamentais na implementação do *Shopfloor Management*, o foco deste estudo está na análise dos processos de mudança e de liderança envolvidos num projeto que se supõe vir a ter impacto na cultura da empresa.

Neste contexto, a presente investigação tem como objetivo estudar o papel dos líderes integrados nas 4 unidades de produção da organização em estudo, ficando todas as outras áreas da empresa excluídas, dado não estarem ainda submetidas ao processo de gestão em chão de fábrica em análise neste estudo.

Com efeito, o desencadeante que estimulou a avanço do estudo e a procura de respostas resultou da decisão da organização analisada em implementar um nova abordagem aos processos de gestão em chão de fábrica. O contato com a empresa, suscitou-nos a curiosidade em obter resposta para aquilo que constituiu a

nossa pergunta de partida. Ou seja: O *novo sistema de gestão no chão de fábrica (Shopfloor Management)* conduziria à *transformação das funções dos líderes e ao desenvolvimento das suas competências*?

A partir da exploração desta questão foi então delineado como objetivo geral deste estudo: Analisar as competências e práticas de liderança requeridas pelo projeto em desenvolvimento na empresa, e, identificar as competências determinantes da sustentabilidade da mudança nas diferentes áreas de produção.

O desdobramento do objetivo geral conduziu à definição de alguns objetivos específicos que servem de guia ao desenvolvimento desta investigação. Fazem parte destes objetivos: Identificar como é que cada nível hierárquico caracteriza o conceito *Shopfloor Management*, a sua importância estratégica e impacto na organização; Identificar as competências, comportamentos e práticas de liderança necessárias ao sucesso do *Shopfloor Management*; Caracterizar quais as estratégias utilizadas pelos Gestores de Produção, enquanto agentes da mudança, para garantir as mudanças de longo prazo preconizadas pelo *Shopfloor Management*; Observar os resultados alcançados quer ao nível das unidades de produção, das equipas e dos líderes com as mudanças decorrentes do *Shopfloor Management*.

2.2. A Metodologia

Como referido anteriormente optou-se pela utilização de uma metodologia de carácter qualitativo, mais especificamente o Estudo de Caso. A opção por este tipo de análise metodológica resultou do facto de pretendermos aprofundar o conhecimento dos “comos” e dos “porquês” de um projeto em desenvolvimento numa organização com características únicas e complexas, com identidade própria e que muito dificilmente poderiam ser estudadas fora do seu contexto natural, tal como refere Punch (1998). Tratando-se de um estudo empírico e abrangente num contexto particular e singular e de uma empresa específica e única, o projeto *Shopfloor Management* em implementação na Autoeuropa é o “caso”, pois possui um conjunto de características que correspondem às indicadas por Yin (1999) na sua caracterização do que é um Estudo de Caso.

A escolha pela metodologia de estudo de caso enquanto dispositivo através do qual o objeto pode ser estudado, resultou também do facto de não ser possível ao investigador manipular variáveis para determinar a sua relação causal (Cohen & Manion, 1989 *cit.* em Coutinho & Chaves, 2002; Ponte, 1994) e por ser esta a única abordagem metodológica passível de ser implementada numa situação real e concreta como a aquela que está em estudo (Punch, 1998).

Num contexto em que os estudos de caso podem ter como objetivos “*explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar*” (Coutinho & Chaves, 2002; 226), a unidade de análise do presente estudo de caso, corresponde a um estudo de caso intrínseco (Stake, 2005), com características de estudo de caso único de análise holística e descritiva, já que nos encontramos perante a necessidade de conhecer melhor o fenómeno e a situação específica do mesmo de modo a descrevermos o contexto da intervenção e explorar alguns dos seus “*outcomes*” (Yin, 1999), e, obtermos algumas linhas de orientação que assegurem o sucesso e sustentabilidade do projeto, no que diz respeito às competências e práticas de liderança analisadas.

Uma vez escolhida a metodologia de suporte a esta investigação, o estudo de caso foi desenhado e desenvolvido segundo uma sequência de fases que permitem o cumprimento dos critérios essenciais de

validade do estudo (Yin, 1999). Assim, após a identificação e definição do problema ou “unidade de análise” de modo a validar se o estudo de caso é a estratégia mais adequada para realizar a investigação, foi desenhada uma estrutura para a recolha de dados apoiada em perguntas de pesquisa e revisão de literatura adequadas (Yin, 1999).

Ou seja, foram selecionados os instrumentos de recolha de dados de acordo com os objetivos do estudo, as condicionantes inerentes à própria atividade da empresa, as possibilidades de acesso aos dados e adequabilidade metodológica (Duarte, 2008; Eisenhardt, 1989). Assim, foram escolhidos instrumentos de recolha de dados qualitativos (entrevista semiestruturada e análise documental) e quantitativos (questionário multifatorial de liderança MQL®). Segundo Yin (1999), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso permite, ao investigador, considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise. Os dados recolhidos foram, subsequente, tratados com recurso às técnicas de análise de conteúdo e análise estatística. Após a recolha e tratamento dos dados proceder-se-á à análise dos mesmos, sobretudo através da sua descrição e discussão, o que envolve a comparação com modelos, teorias ou outros casos estudados (Yin, 1999).

Ainda que o estudo de caso se processe de forma aparentemente simples, exige do investigador muita atenção e cuidado, para reduzir o risco deste apresentar falsas certezas nas suas conclusões, em virtude do seu grau de envolvimento na investigação. A recomendação para evitar o risco mencionado reside na elaboração de um plano do estudo de caso que previna prováveis equívocos subjetivos (Coutinho & Chaves, 2002; Ventura, 2007), indicando quais os procedimentos de campo e quais as questões de estudo que o investigador deve ter em mente (locais, fontes de informação, formulários de registo de informação) também designado por protocolo de estudo de caso (Bressan, 2000).

A validade de um estudo é sempre uma questão crítica. Em situações em que esta não pode ser comprovada pelos mecanismos de validade interna ou externa, a fiabilidade de um estudo pode ser a resposta para justificar essa validade (Punch, 1998). A fiabilidade está relacionada com a possibilidade de diferentes investigadores, utilizando os mesmos instrumentos, chegarem a resultados idênticos do mesmo (Punch, 1998). Desta forma é possível verificar se os dados recolhidos na investigação são estáveis no tempo e se tem consistência interna. Porém, um estudo de caso é muito difícil de replicar. Todavia, a questão da fiabilidade não pode ser descurada. Para que isso seja possível, é condição necessária que os procedimentos do estudo a serem realizados estejam devidamente documentados. Para facilitar este processo, o investigador deverá fazer uma descrição exaustiva e abundante de todos os passos operacionais (Silverman, 2000; Yin, 1994 *cit.* em Coutinho & Chaves, 2002). Stake (2005) refere que esta situação pode ser ultrapassada com o recurso a protocolos de triangulação: *triangulação das fontes de dados*, em que se confrontam os dados provenientes de diferentes fontes; *triangulação do investigador*, em que entrevistadores/observadores *recolhem dados independentemente uns dos outros sobre o mesmo fenómeno em estudo e procedem à comparação de resultados*, ao mesmo tempo que procuram detetar desvios derivados da influência do fator “investigador”; *triangulação da teoria*, em que se abordam os dados partindo de perspetivas teóricas e hipóteses diferentes; *triangulação metodológica*, em que para aumentar a confiança nas suas interpretações, o investigador faz novas observações com base no recurso a diferentes métodos.

No presente estudo de caso, as análises resultam de abordagens complementares com recurso aos seguintes protocolos de triangulação de dados: *triangulação de métodos e fontes de dados*, uma vez que foram

comparados dados provenientes das entrevistas semiestruturadas, do questionário de liderança MQL[®], bem como dados provenientes de documentos da empresa em estudo; *triangulação da teoria*, pois os dados são analisados segundo perspectivas teóricas diferentes, designadamente, as teorias da liderança e da gestão da mudança na perspetiva do comportamento organizacional e a gestão *Lean* na perspetiva da engenharia de produção industrial.

2.3. Técnicas de Recolha de Dados

O presente estudo integra desta forma um conjunto de técnicas de recolha de dados, especificamente, técnicas qualitativas como a realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental de um conjunto de informações resultantes de documentos existentes na organização em estudo, e, técnicas quantitativas através da aplicação do questionário de liderança multifatorial (MQL[®]).

Convém referir, que no âmbito da exploração e interpretação dos dados far-se-á recurso a termos e expressões de origem estrangeira, designadamente anglicismos, pois a Autoeuropa é uma empresa que integra um Grupo Multinacional onde são utilizados muitas expressões da língua inglesa de modo a facilitar a comunicação corporativa, através da partilha de termos e conceitos comuns às empresas do grupo, independentemente da sua localização geográfica.

2.3.1. Métodos Qualitativos

2.3.1.1 Entrevistas Semiestruturadas

A escolha da entrevista semiestruturada como instrumento metodológico prendeu-se com o facto de esta possibilitar o aprofundamento e exploração dos testemunhos dos entrevistados a diferentes níveis da organização, permitindo “...*examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como é percebido pelos participantes...*” (Fortin, 2006: 375), analisar, discutir, interpretar e “*dar acesso direto às “experiências” ou às narrativas ativamente construídas*” (Silverman, 2000: 32) e, simultaneamente, fornecer ao respondente a possibilidade de exprimir os seus sentimentos e as suas opiniões sobre o tema tratado (Fordin, 2006; Stake, 2007).

O tipo de entrevista realizada é de natureza presencial e esta constitui um evento social, uma interação que ocorre entre duas ou mais pessoas que estabelecem entre si um elo de intimidade e poder variável (Fontana & Frey, 2000; McQueen & Knussen, 2002), razão pela qual poderemos dizer que a entrevista não é um instrumento totalmente neutro na recolha da informação, porém pode recorrer a informação rica e pertinente. De modo a colmatar algum possível enviesamento é necessário cuidar a forma como se elaboram as questões, assegurando que as palavras utilizadas são entendidas pelos entrevistadores no âmbito da cultura organizacional onde estão inseridos, e, que as questões não são demasiado complexas ou ambíguas (Foddy, 1996; Fontana & Frey, 2000).

No caso do presente estudo exploratório, pretendia-se recolher dados sobre as perspetivas da liderança envolvida no projeto *Shopfloor Management*. Para conhecer com mais rigor em que consiste o projeto, quais as suas fases de implementação e requisitos que lhe são exigíveis, bem como resultados e impacto esperados, foram primeiramente entrevistados o Diretor Geral de Produção (apêndice 1) e o Gestor *Shopfloor Management*³ (apêndice 2), enquanto elemento da equipa de implementação do projeto.

Como se trata de um projeto com grande abrangência na empresa, quer pelo facto de abarcar todas as áreas de produção, quer por afetar todas as pessoas que integram as áreas de produção (chefias e Operadores), optou-se por, em seguida, entrevistar colaboradores da Autoeuropa representativos de todos os níveis de liderança e também Operadores, em todas as áreas de produção.

Foram, assim, realizadas um conjunto de 21 entrevistas nas quatro áreas de produção na fábrica: área de prensas, carroçarias, pintura e montagem. Em cada uma delas foi selecionada uma amostra de modo a estarem representados todos os 4 níveis hierárquicos existentes nas áreas de produção: Diretor de Área de Produção (*Area Manager*⁴) que corresponde ao responsável máximo da área de produção, Gestor de Produção (*Manager*⁴) que corresponde ao nível de chefia responsável pela gestão operacional de uma ou mais zonas na área de produção, Supervisor que é o responsável por um conjunto de URQ's e Chefe de Equipa (*Team Leader*⁴) gere uma URQ e que corresponde ao nível de liderança mais próximo das equipas de Operadores. O Diretor de Área de Produção coordena um ou mais Gestores de Produção, estes por sua vez coordenam um grupo de Supervisores que coordenam diretamente um grupo de Chefes de Equipa e respetivas equipas. Para além destes, foram ainda entrevistados alguns Operadores de cada uma das áreas de produção. Por questões de disponibilidade de agenda dos entrevistados, apenas foi possível entrevistar um dos quatro Diretores de Área de Produção da empresa. Do conjunto de 8 Gestores da Produção, apenas foi possível entrevistar 7. A condução e realização das entrevistas suportou-se num guião de entrevista previamente elaborado (apêndice 3, 4, 5).

Em termos de procedimento de realização das entrevistas, convém, ainda referir que estas foram realizadas entre Junho de 2014 e Janeiro de 2015, nas instalações da Autoeuropa. Não tendo sido possível gravar as entrevistas por imposição de normas de segurança e confidencialidade da empresa, procedeu-se ao registo por escrito, durante as mesmas, das respostas dos entrevistados.

A seleção dos entrevistados procurou assegurar a representatividade de elementos e níveis hierárquicos envolvidos no *Shopfloor Management*, respeitando desta forma o critério de representatividade e diversidade sugeridos por Guerra (2010), optando-se por inquirir uma amostra de pessoas que ocupam todos os níveis de liderança existentes em cada uma das áreas, acerca das suas vivências no âmbito dos fenómenos em análise (Guerra, 2010). A seleção dos entrevistados foi também efetuada tendo em consideração critérios de contraste-aprofundamento (Guerra, 2010), de modo a poder proceder a uma análise comparativa sobre as diferenças na implementação do *Shopfloor Management* em cada uma das áreas de produção, aprofundando qual o impacto e influência dos processos de liderança desenvolvidos pelos seus respetivos Gestores de Produção.

A caracterização sintetizada dos entrevistados é apresentada no quadro 1.

³ O Gestor *Shopfloor Management* é também Gestor de Produção de uma das áreas de produção.

⁴ Designação interna atribuídas às funções.

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados

Função dos Entrevistados	Nº Entrevistas realizadas
<i>Diretor Geral de Produção</i>	1
<i>Diretor de Area de Produção (Area Manager)</i>	1
<i>Gestor de Produção (Manager)</i>	7
<i>Supervisor</i>	4
<i>Chefe de Equipa (Team Leader)</i>	4
<i>Operadores</i>	4

De modo a assegurar a recolha de dados pertinentes aos objetivos propostos para este estudo, foram elaborados guiões de entrevista distintos para cada um dos níveis de liderança considerados, assim como para o Gestor do *Shopfloor Management* e para os Operadores. A pesquisa bibliográfica, sobre os modelos teóricos que serviu de suporte à fundamentação do estudo, orientou a estrutura a partir da qual foram construídos os guiões de entrevista. Em primeiro lugar foram definidas as dimensões sobre as quais seria necessária a recolha de dados. Foram igualmente estabelecidos os objetivos subjacentes ao conjunto de dimensões consideradas para assim garantir a inclusão de questões relevantes para a análise das mesmas (apêndice 6). O quadro 2 apresenta uma exemplificação da estrutura utilizada.

Quadro 2 – Estrutura de suporte à construção dos guiões de entrevista

Dimensões de Análise	Objetivos	Categorias	Questões do Guião de Entrevista ao Gestor do <i>Shopfloor Management</i> ?
Implementação do <i>Shopfloor Management</i>	Compreender o contexto em que decorre o projeto de gestão da mudança <i>Shopfloor Management</i> ;	Importância estratégica	• Como avalia a importância estratégica do <i>Shopfloor Management</i> ?
		Perceção do conceito	• Na sua opinião o que caracteriza o projeto <i>Shopfloor Management</i> ? Quais as fases de implementação do projeto (desde a componente e conceção às fases de implementação no projeto e avaliação do mesmo)? • O estado atual e futuro são um ciclo contínuo entre a cultura atual e a desejada ou há algumas clivagens significativas?
	Caraterizar o projeto <i>Shopfloor Management</i> em termos estratégicos e operacionais;	Impactos positivos	• Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto <i>Shopfloor Management</i> para a empresa? E Especificamente para a Área de ____?
		Dificuldades/obstáculos	• Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto <i>Shopfloor Management</i> na empresa e na sua área de produção?
	Identificar qual a perceção que a	Aspetos a melhor	• Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do <i>Shopfloor Management</i> (nomeação de um "embaixador do projeto", por exemplo)?
		Resultados	• Quais as principais mudanças esperadas com a implementação do <i>Shopfloor Management</i> ?
Liderança	Identificar que tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança são necessários para garantir o sucesso <i>Shopfloor Management</i> ;	Papel dos líderes	• Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gembu walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)? • De que forma foi selecionada a equipa de implementação do projeto?
		Práticas de liderança	• Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto <i>Shopfloor Management</i> ? • Que políticas e procedimentos estão a ser implementadas de modo a promover e encorajar comportamentos impostos pelo <i>Shopfloor Management</i> ? Que outras políticas ou procedimentos poderiam ser implementadas? • Os gestores sénior estão ativamente envolvidos na monitorização dos progressos da implementação <i>Shopfloor Management</i> ?
	Analisar de que forma é que os Gestores de Produção (<i>Managers</i>), enquanto líderes de projeto, promovem, apoiam e asseguram a sustentabilidade da mudança;	Crenças/comportamentos	• Em que medida é que as práticas do <i>Shopfloor Management</i> são diferentes daquelas que já existem no chão de fábrica?
		Sustentabilidade	• Quais as condições e recursos necessários para a implementação e consolidação do projeto?

Envolvimento	Analisar qual é a percepção que os elementos da equipa dos Managers possuem do projeto <i>Shopfloor Management</i> , 	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi comunicado/está a ser comunicado/se pretende comunicar a visão inerente ao projeto <i>Shopfloor Management</i>? Sintetize, por favor, essa visão. Qual tem sido o feedback?
		Melhoria contínua	<ul style="list-style-type: none"> • Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua? • De que forma são os trabalhadores desta área desafiados a construir e sustentar as melhorias?
		Recompensas e reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Que incentivos foram/serão definidos são consistentes com os comportamentos desejados?
		Formação	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma foi pensada a formação e desenvolvimento de líderes e equipas de modo a estarem preparados para a implementação e consolidação do projeto?

2.3.1.2. Análise documental

De forma a enriquecer o conhecimento sobre a empresa em estudo e facilitar a compreensão do contexto que envolve o projeto *Shopfloor Management*, recorreu-se à análise documental como técnica de investigação utilizando fontes primárias e secundárias de recolha de dados (Bardin, 1977), nomeadamente, através da análise de *newsletters* internas, documentação interna referente à organização e estrutura produtiva e ao projeto *Shopfloor Management*, estudos realizados anteriormente na empresa integrados no âmbito do *Shopfloor Management*. Foram ainda realizadas diversas consultas e analisados diversos *sites* do Grupo Volkswagen.

2.3.2. Métodos Quantitativos

2.3.2.1. Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ®)

Dada a relação conceptual existente entre o tipo de projeto de mudança pretendida e os estilos de liderança, designadamente, transformacional, transacional e *laissez-faire*, importa identificar qual dos estilos predomina ao nível dos gestores de topo das áreas de produção estudados. Para Avoilo & Bass (2002) a combinação destas três dimensões da liderança pode variar, sendo esta avaliada em dois eixos: os níveis de eficácia de cada dimensão e o envolvimento do líder na execução e concretização dos objetivos. De acordo com os autores, o perfil ótimo (*optimal profile*) de liderança caracteriza-se por possuir baixa frequência de *laissez-faire* seguida de uma maior utilização dos estilos transacionais, devendo, ainda assim, predominar a frequência dos estilos transformacionais. Em contrapartida, os líderes menos eficazes (*suboptimal profile*) são aqueles em que o líder quase não assume responsabilidades e não tem uma estratégia definida, evidenciando poucos comportamentos de índole transformacional. Tendo por base este propósito, foi solicitado o preenchimento do MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*® (Questionário de Liderança Multifatorial) pelos líderes da organização (Bass, 1990; Bass, 1991) (apêndice 8). Este instrumento mede:

- A liderança transformacional a partir de 5 subescalas (influência idealizada – atributos, influência idealizada - comportamentos, inspiração motivacional, estimulação intelectual, consideração individual),

- A liderança transacional a partir de 3 subescalas (recompensa contingente, gestão por exceção – ativa, gestão por exceção – passiva) e,
- A liderança *laissez-faire* através de uma subescala.

Todas estas subescalas somam um total de 45 itens que são respondidos numa escala de Likert (Apêndice 7). Cada uma das subescalas avalia aspetos distintos da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, assim como os resultados de liderança obtidos, tal como apresentado no quadro 3.

Quadro 3 – Estilos de Liderança e categorias em análise no MQL®

Tipos de Liderança	Sub-escalas	Descrição das Sub-escalas
Liderança Transformacional	Atributos de Influência	O líder manifesta atributos que lhe permitem exercer o seu carisma, razão pela qual os seus seguidores tendem a reconhecê-lo como alguém com características fora de série e a aceitarem o seu poder e influência.
	Idealizada	
	Comportamentos de Influência Idealizada	O líder fornece sentido de missão, inspira, inspira respeito e confiança por parte dos seus liderados.
	Motivação Inspiracional	O líder comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos de modo a focalizar os esforços, expressa os propósitos mais relevantes de forma simples, gerando entusiasmo e motivação e promovendo o espírito de equipa.
	Estimulação intelectual	O líder promove a inteligência, a racionalidade e cuidadosa resolução de problemas, promovendo na inovação e criatividade e a exploração e novas abordagens aos problemas.
Liderança transacional	Consideração individual	O líder está atento a cada pessoa, dá-lhe atenção e trata cada seguidor como uma pessoa única, aconselhando-o e apoiando o seu desenvolvimento.
	Recompensa contingente	Troca recompensas por esforço, promete recompensas em troca de uma boa performance, reconhece as realizações do colaborador.
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Gestão por exceção (ativa)	Observa e procura desvios às normas e aos <i>standards</i> e atua através da implementação de medidas corretivas.
	Gestão por exceção (passiva)	Intervém apenas quando os <i>standards</i> não são alcançados ou quando a situação problemática atinge limites que vão para além do razoável.
Resultados da liderança	<i>Laissez-faire</i>	Abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.
	Esforço extra	Capacidade do líder levar os outros a fazerem mais do que seria esperado, a superarem as suas próprias expectativas.
	Eficácia	Grau de eficácia do líder ao ir de encontro às necessidades de cada elemento da equipa e em representar a equipa perante pessoas com níveis de autoridade superiores.
	Satisfação	Grau de satisfação que estilo de liderança do líder gera na sua equipa, se gera um ambiente de trabalho agradável e se este é percecionado como sendo adequado.

Fonte: Adaptado de Bass & Avoilo, 1995 e Bass & Avoilo, 1999

No presente estudo, optou-se por aplicar o MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*® 5X Leader Form, desenvolvido por Avoilo & Bass (2000). Esta versão do questionário resultou de estudos e adaptações

realizados pelos autores a partir do questionário inicialmente desenvolvido por Bass em 1985 (Avoilo & Bass, 1989; Avoilo & Bass, 2000).

Este questionário mede uma ampla gama de tipos de liderança dos líderes passivos, aos líderes que dão recompensas contingente de seguidores, aos líderes que transformam os seus seguidores em líderes. O MLQ[®] identifica as características do líder a partir da autopercepção dos comportamentos de liderança.

No contexto de realização do presente estudo, foi solicitado ao Diretor Geral de Produção o preenchimento do questionário de liderança multifatorial MQL[®] considerando aquele que seria o perfil ideal para quem exerce a função Gestor de Produção. Posteriormente o questionário foi aplicado ao conjunto dos Gestores de Produção das 4 áreas de produção da fábrica, uma vez que são estes o grupo alvo do presente estudo. Era também nossa intenção aplicar O MLQ[®] ao grupo dos Diretores de Área de Produção. No entanto, tal não foi possível dada a indisponibilidade de agenda dos mesmos, tal como referido anteriormente. Não foi igualmente possível aplicar o questionário aos Supervisores e Chefes de Equipa dado existir uma coincidência temporal com o desenvolvimento de um estudo de clima organizacional realizado internamente e no qual eram também abordadas questões associadas à liderança.

Relativamente ao procedimento de aplicação dos questionários, importa referir que estes foram aplicados a cada um dos Gestores de Produção individualmente, logo após a conclusão da entrevista. No início da entrevista procedeu-se ao enquadramento dos objetivos do estudo, acrescido do esclarecimento dos dois momentos distintos que integravam o nosso trabalho de recolha de dados para a presente investigação: a entrevista e a aplicação do questionário. Foi igualmente assegurada a confidencialidade das respostas. Após a conclusão da entrevista, foram fornecidas as instruções de preenchimento do questionário, solicitando aos respondentes que assinalassem as respostas de modo a que estas refletissem com honestidade o seu comportamento habitual na sua função. Os questionários, após preenchimento, foram imediatamente recolhidos pelo investigador que, posteriormente procedeu ao seu tratamento estatístico.

A aplicação dos questionários, tal como a realização das entrevistas, decorreu entre Junho de 2014 e Janeiro de 2015.

2.4 - Técnicas de tratamento de dados

2.4.1 Análise de Conteúdo

A análise dos dados recolhidos pelas entrevistas e a análise documental foi suportada pela técnica de análise de conteúdo a qual corresponde a “...um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1977: 38). Foram seguidos os procedimentos adequados à identificação das categorias de análise ou unidades de sentido (Apêndice 8) e dos significados inerentes aos discursos apresentados pelos diversos entrevistados.

No caso concreto deste estudo, pese embora o investigador não tenha uma relação de forte familiaridade com o objeto de estudo, existia já um conhecimento prévio sobre algumas dinâmicas, relações e linguísticas utilizadas na organização em questão. Este aspeto constitui-se como um elemento facilitador da compreensão

dos discursos, descrições e dinâmicas apresentadas em contexto de entrevista sendo sempre requerido por parte do investigador o devido distanciamento de modo a assegurar o cuidado epistemológico necessário para uma adequada análise dos dados (Stake, 2007).

Através da análise de conteúdo pretende-se obter uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo das comunicações, mas igualmente, a partir daí fazer inferências (Bardin, 1977; Guerra, 2010). A análise de conteúdo pode assumir duas dimensões distintas: a descritiva, relatando o que foi dito; e, a interpretativa “*que decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teóricos-analíticos cuja articulação permite formular as regras de inferência*” (Guerra, 2006: 62). Neste estudo, procedeu-se ao registo descritivo dos discursos e posteriormente foi realizada a respetiva categorização tendo em vista a sistematização dos dados, com base no enquadramento teórico realizado, a partir do qual foram igualmente realizadas inferências considerando os objetivos definidos neste estudo (apêndice 9).

2.4.2 Análise estatística

Dada a exiguidade da amostra produtora de dados, a análise estatística esteve sujeita a diversas restrições ao nível do tratamento estatístico. Com efeito este condicionalismo impediu a realização de alguns procedimentos prévios mais correntes, designadamente aqueles que mais fundamentam a validade e fiabilidade deste tipo de instrumentos, referimo-nos à análise fatorial ou à determinação da consistência interna através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Todavia, este questionário tem sido utilizado em múltiplos trabalhos de investigação na população portuguesa, de que são exemplo os trabalhos de Rosinha (2009), Serrão (2009) e Gonçalves (2008) os quais fornecem garantias da sua validade e fiabilidade.

As análises estatísticas realizadas foram, fundamentalmente, de natureza descritiva visando descrever e sumarizar um conjunto de dados. Neste âmbito recorreremos a medidas de tendência central de são exemplo a média e a medidas de variabilidade como o desvio padrão.

CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Neste capítulo procede-se à análise dos resultados empíricos do estudo no que respeita à caracterização das dimensões em análise, tendo em consideração, por um lado, todo o enquadramento teórico que serviu de suporte à realização do estudo e, por outro lado, os objetivos definidos para este mesmo estudo.

O estudo decorreu no âmbito da implementação de um sistema de gestão de produção em chão de fábrica, designado de *Shopfloor Management*, na Autoeuropa, no qual se pretende estudar qual o papel da liderança em fase de implementação do processo de mudança e, sobretudo, na manutenção e consolidação dessa mesma mudança.

Neste sentido, os dados serão apresentados, seguindo a seguinte estrutura: em primeiro lugar será caracterizado o projeto *Shopfloor Management* e respetivo enquadramento; em segundo lugar, os dados serão analisados de modo a dar resposta aos objetivos específicos que nos propusemos alcançar.

3.1. Caracterização do Projeto *Shopfloor Management*

O Projeto *Shopfloor Management* enquadra-se num contexto global e estratégico do Grupo Volkswagen. A Autoeuropa é uma fábrica automóvel que tem de responder a níveis de exigência elevadas e atuar em conformidade com a Visão do Grupo Volkswagen para 2018 – “*serem os líderes económicos e ambientais da indústria automóvel*”, complementado pela ambição de “*ser o construtor de automóveis mais bem-sucedido, fascinante e sustentável do mundo*” (Volkswagenag, 2014). Para alcançar estas metas foi desenvolvido o programa estratégico *mach18.Factory!*, um programa para as unidades de produção e logística da marca Volkswagen, em que “*o planeamento e a produção estandardizada é o princípio para a otimização dos custos e aumento da competitividade nas unidades de produção*” (Autoeuropa, 2013; Volkswagen AG, 2014). O desempenho da fábrica passará a ser medido através de um conjunto de indicadores de desempenho nas áreas de Produtividade, Qualidade, Inovação, Cultura de Equipa, Competência Técnica e Lançamento (Volkswagen AG, 2013). Este é o contexto do surgimento do *Shopfloor Management*, definido como “*implementação de um processo de gestão integrada focado no chão de fábrica e na resolução de problemas*” (Autoeuropa, 2013). Em termos operacionais o *Shopfloor Management* diferencia-se do anterior sistema de gestão da produção pela aplicação de rotinas diárias em chão de fábrica, da gestão dos desvios e pela clarificação dos papéis dos Supervisores e Chefes de Equipa suportados em 5 pilares:

- *Definição de objetivos* resultantes do cascatear dos objetivos da fábrica até ao chão de fábrica e pela definição de diversos indicadores de desempenho (*KPI's*);
- *Definição de Standards* de processos e rotinas acompanhados pelo processo 5 S's;
- *Visualização* conseguida através da implementação dos designados *Quadros de Equipa Shopfloor Management* atribuídos a cada uma das equipas ou Unidades Reguladoras da Qualidade (*URQ*) nos quais é registada diariamente informação relevante para que se proceda à análise dos desvios face aos indicadores de desempenho definidos e os resultados conseguidos pela *URQ*;

- Comunicação assegurada através do escalonamento sequencial de reuniões que envolvem toda linha hierárquica da área de produção, primeiramente, no sentido ascendente em que os Chefes de Equipa reúnem com o seu Supervisor, que seguidamente, junto com outros Supervisores irá reunir com o seu Gestor de Produção, e todos os Gestores de Produção da área de produção reúnem com o seu Diretor de Área de Produção e, posteriormente, no sentido inverso, de cima para baixo;
- *Qualificação* que envolve o desenvolvimento de competências relevantes, nomeadamente, ao nível da gestão visual (*Visual Management*⁵), resolução de problemas e 5 S's.

A implementação do projeto resultou do plano estratégico desenvolvido pelo Grupo Volkswagen e que impunha a sua implementação em todas as fábricas do grupo. Porém, tal como foi referido pelo Diretor Geral de Produção (E1) este projeto tinha já arrancado em outras fábricas do grupo mas estas “(...) *não foram bem-sucedidas. Duas pararam e outras duas continuam a tentar.*” Segundo ele, ambas as fábricas “(...) *estavam erradas, porque começaram do ponto errado. Eles desenvolveram o framework, recolheram as melhores práticas da teoria e tentaram copiar isso na organização.*”. Como resultado desta aprendizagem, a Autoeuropa optou por uma abordagem distinta: “*Nós retirámos os princípios e adaptámo-los aqui ao contexto, com base naquilo que as pessoas sentiam ser necessário aqui. Esse foi o framework central.*” (E1). Na opinião do Diretor Geral de Produção para que a implementação do *Shopfloor Management* seja bem-sucedida é necessário proceder a uma adaptação à realidade da Autoeuropa. De certa forma, esta ideia traduz a necessidade de se criar um modelo próprio e uma forma de implementação própria. Esta ideia é reforçada pelo Gestor do *Shopfloor Management* que refere que o *Shopfloor Management* “(...) *é algo que construímos, é uma bíblia que ainda não está acabada. E vamos acabá-la. É uma bíblia escrita por todos.*” (E13).

Para assegurar esta adaptação, numa primeira fase, antes do arranque operacional do projeto o Diretor Geral de Produção, constituiu uma equipa de gestão com mentores do projeto formada por cada um dos Diretores das Áreas de Produção (prensas, carroçarias, pintura e montagem) bem como da área de Engenharia Industrial que, por sua vez, forneciam o suporte necessário à equipa de implementação do projeto. Esta equipa integrava um Gestor de Produção de cada área de produção e tinha como missão desenvolver e coordenar todo o trabalho preparatório à operacionalização do projeto. Este processo demorou 2 anos, ao longo dos quais foi debatido e afinado quais seriam os indicadores de desempenho a ser assinalados e analisado nos Quadros de Equipa *Shopfloor Management*. Com esta estratégia o objetivo era reunir o consenso que assegurasse a transversalidade da estrutura dos Quadros de Equipa, permitindo que qualquer pessoa na fábrica consiga ler e interpretar a informação que estes contêm. O objetivo era conseguir que a estrutura dos Quadros de Equipa fosse padronizada, o que não era fácil devido à diversidade de atividades específicas de produção de cada uma das áreas. Devido à importância que a standardização dos processos neste projeto era igualmente relevante standardizar o trabalho dos líderes que, conduziu à realização de um estudo prévio a partir do qual foram identificados os *standards* de trabalho comuns aos Supervisores e Chefes de Equipa das 4 unidades de produção, uma vez que ao longo dos seus 20 anos de existência de operação da empresa, desenvolveram-se

⁵ Expressão utilizada na Autoeuropa para designar o processo de gestão visual.

discrepâncias nas atividades e responsabilidades das pessoas que ocupavam estas duas funções nas diversas áreas da fábrica em consequência das especificidades tecnológicas inerentes a cada uma delas. Os *standards* de atividades a serem desenvolvidas abriram portas para que se identificassem algumas competências básicas e relevantes, tal como foi reforçado pelo Diretor Geral de Produção (E1) na entrevista realizada: “Foi por esse motivo que procurámos identificar o *standard* mínimo do Supervisor e do Team Leader baseado em traços e competências que são requeridos. Esta foi a razão pela qual pedimos esse projeto em paralelo. Sim é parte do programa e por isso fizemos o estudo.”

A preparação e a definição dos elementos que iriam fazer parte do Quadro de Equipa *Shopfloor Management*, bem como as alterações aos *standards* operacionais de gestão em chão de fábrica foram assim previamente debatidos e acordados. A introdução dos Quadros de Equipa ocorreu a partir de setembro de 2013, com uma URQ piloto em cada uma das áreas de produção, tendo sido expandido para as outras áreas de produção a partir de março de 2014 conforme referiu o Gestor *Shopfloor Management*. “Há 1 ano (...) já estamos a 100% na pintura.”, “As outras áreas oficialmente arrancaram mais tarde, foi em março, abril deste ano.”.

Em suma, apesar de a Autoeuropa se identificar há já muitos anos com diversos dos princípios preconizados pelo Pensamento *Lean* (Stone, 2012), aplicando muitos das suas ferramentas (SMED, *poka-yoke*, TQM, *kanban*, reengenharia de processos) e respeitar a aplicação dos pilares do Pensamento *Lean* referidos por Larman & Vodde (2009), a preocupação com a melhoria contínua e o respeito pelas pessoas, existia ainda margem de crescimento da organização na assimilação dos princípios *Lean*. Perante a caracterização do projeto *Shopfloor Management* verificamos que este permitirá à Autoeuropa intensificar e interiorizar os aspetos que consubstanciam e integram os 4 elementos essenciais do Sistema de Gestão *Lean* (Mann, 2005): a *standardização do trabalho dos líderes* que, no caso da Autoeuropa, resultou de um estudo prévio a partir do qual foram identificados os *standards* de trabalho comuns aos Supervisores e Chefes de Equipa das 4 unidades de produção; a *visualização dos sistemas de controlo*, obtida através do conjunto de informação e indicadores colocados nos Quadros de Equipa *Shopfloor Management* em diversas folhas e de forma simples, para permitir uma leitura rápida, fazendo uso de cores para que seja possível à equipa identificar rapidamente os desvios aos *standards*; o *processo de controlo diário* que envolve o registo diário dos indicadores críticos para a atividade da URQ, possibilitando uma maior transparência na identificação de problemas críticos e definição de planos de ação estabelecidos para a sua resolução; a *disciplina* que resulta da execução diária das rotinas dos líderes e da aplicação de ferramentas de melhoria contínua, nomeadamente, as rotinas diárias de reuniões que seguem os fluxos ascendente e descendente e envolvem todos os níveis hierárquicos das áreas de produção.

Assim, verifica-se uma aproximação do projeto *Shopfloor Management*, enquanto filosofia de gestão em chão de fábrica, dos princípios de gestão *Lean* preconizados pela *Toyota Production System* (Hines, Holwe & Riche, 2004; Womack, 2007). Contudo, e para garantir a sustentabilidade deste projeto foi investido tempo e foram envolvidos os primeiros níveis de gestão estratégica e operacional na sua adaptação à realidade da Autoeuropa. Os responsáveis pelo *Shopfloor Management* esperam que desta forma que o sucesso do projeto venha a ter um impacto significativo não só na produtividade, qualidade e custos, mas igualmente no desenvolvimento de uma “cultura corporativa na Autoeuropa” como mencionou o Diretor Geral de Produção (E1).

3.2. Análise e discussão dos dados obtidos em função dos objetivos traçados

Neste ponto iremos analisar os dados recolhidos e proceder à sua discussão, considerando cada um dos objetivos específicos definidos para o presente trabalho.

3.2.1 Identificar como é que cada nível hierárquico caracteriza o conceito *Shopfloor Management*, a sua importância estratégica e impacto na organização

Para atingir este objetivo, procedeu-se à análise de conteúdo dos dados obtidos através de todas as entrevistas realizadas, considerando todos níveis hierárquicos em todas as áreas de produção. Os dados foram agrupados por níveis hierárquicos.

Como já foi referido anteriormente, o projeto *Shopfloor Management* surge precisamente no enquadramento da estratégia do Grupo Volkswagen para 2018, e, com tal o seu impacto estratégico na Autoeuropa é significativo.

O Diretor Geral de Produção e o Gestor do *Shopfloor Management* destacam como característica do *Shopfloor Management* a sua importância para a uma mudança de cultura, que afete a mentalidade e comportamentos da organização: “(...) é importante para a fábrica porque é uma abordagem sistemática (...) É a cola que une todos os elementos do sistema produtivo (...) Na sua essência é sobre envolver as pessoas, envolver o management, é sobre um mindset, é sobre cultura, isto é o primeiro ponto. O segundo ponto, é sobre a fazer com que as coisas aconteçam numa base diária de transparência, o segundo ponto é sobre transparência (...) O *Shopfloor Management* serve para resolver as discrepâncias, a resolução de problemas é o 3º ponto. Estes 3 elementos são sobre mudança de cultura, de mindset e resolução de problemas.” (E1); “(...) é um processo de mudança de cultura e paradigmas.” (E13). O Diretor Geral de Produção robustece esta ideia de mudança de cultura no sentido do desenvolvimento de uma cultura corporativa. Segundo ele, “(...) aqui em Palmela existe uma cultura portuguesa, não temos uma cultura corporativa forte.” (E1), embora exista essa perspetiva no futuro: “(...) espero que ao longo do tempo venha a ser algo que se considere importante e que venha a ser a base do sistema de produção (...) Mas isso requer tempo.” (E1).

Assim, e a partir desta análise poderemos considerar que a Autoeuropa, na perspetiva de Raghavan & Koenemann (2012), encontra-se em fase de transição de uma cultura *Lean* de orientação para as ferramentas para uma cultura de orientação para o sistema, uma vez que o *Shopfloor Management* integra e está alinhado com a estratégia organizacional e contribui ativamente para a sua concretização, para além de ser transversal a todas as áreas de produção. Por outro lado, as opiniões relatadas pelo Diretor Geral de Produção apontam no sentido de uma evolução desejável para um tipo de cultura orientada para princípios: “... espero que ao longo do tempo venha a ser algo que se considere importante e que venha a ser a base do sistema de produção... Mas isso requer tempo.” (E1).

Para além desta componente, o Diretor Geral de Produção e o Gestor do *Shopfloor Management* reconhecem também que o projeto tem um impacto mais operacional nos processos de gestão diária em chão de fábrica: “(...) o *Shopfloor Management* é sobre os princípios básicos do plan, do, check e evaluate e é fácil dizer como é que devem fazer isso.” (E1).

De modo a verificar o grau de alinhamento com a visão apresentado pelo Diretor Geral de Produção, procedeu-se a uma análise dos discursos proferidos durante as entrevistas realizadas, de modo a identificar quais as perceções de cada um dos níveis de liderança relativamente à importância estratégica do *Shopfloor Management*. Assim, no quadro 4 apresentam-se as opiniões expressas pelo Diretor de Área de Produção e Gestor de Produção de todas as áreas de produção.

Quadro 4 – Importância estratégica e percepção do conceito *Shopfloor Management* pelo Diretor de Área de Produção e Gestores de Produção entrevistados

Área de Prensas	<i>“Não acredito que seja uma metodologia de gestão por si própria, mas acaba por ser um visual management.”, “(...)visualização e partilha de informação (...)”, “O Shopfloor Management tem relevância estratégica. É uma filosofia de gestão ou uma filosofia de trabalho. Depende da forma como for implementado.” (E3)</i>
Área das Carroçarias	<i>“No fundo o que é o Shopfloor Management? A rotina.”, “Nós trabalhamos sempre para os objetivos, que é o que fazemos agora. O facto de atingirmos os objetivos agora não se deve ao Shopfloor Management.”, “O Shopfloor Management facilita a organização. Aqui a maneira como lidamos com estes objetivos é que é diferente.”, “O Shopfloor Management cria um conceito em que eles (referindo-se aos Supervisores) devem estar mais próximos, mais no sentido afetivo.” (E7);</i> <i>“Nós tínhamos os indicadores. A grande vantagem do Shopfloor Management é a cascata dos grandes objetivos de área e vemos qual é o objetivo da área e qual a contribuição deles para esses objetivos. Essa é a grande mais-valia (...) as unidades mais pequenas, ao nível do Team Leader, terem mais conhecimento. É o envolvimento das equipas (...) quando havia uma falha eles sabiam mas não tinham conhecimento do que acontecia depois. Agora tem acesso ao seguimento.” (E8);</i> <i>“O Shopfloor Management é uma forma de standardizar um conjunto de informação de produção. Coletar e divulgar a informação junto das pessoas a nível de custos, qualidade, produção e pessoal. Uniformiza estes conceitos. Nós já tínhamos um nível de organização. Tínhamo-la era de uma forma pouco standardizada.”, “Nasceu de uma filosofia do Mach18 (...) o responsável já cá esteve e ficou pasmado com o que viu o que implementámos rapidamente, porque é muito fácil, vê-se se o quadro está preenchido e atualizado.”, “O Shopfloor Management mostra as ideias e se estamos ou não no bom caminho. A grande vantagem é colocamos os componentes da filosofia que são importantes e ver que nos orientam em termos de produção.” (E9).</i>
Área da Pintura	<i>“É feita uma gestão rotineira e a partir daí olhamos para os indicadores, vemos os desvios e depois pretende-se que haja uma sistemática de trabalho, de acordo com determinados princípios, em todas as áreas (...) Melhorar a capacidade de análise dos desvios e fazendo uma correta alocação das ferramentas que tenho. Com as rotinas bottom-up e top-down melhorar a qualidade de comunicação e qualidade de informação definidos e focar no que é prioritário.” (E13).</i>
Área de Montagem	<i>“A grande vantagem é que o líder de equipa tem uma noção clara dos resultados da sua equipa nos diversos indicadores ao longo do turno (...) outra grande vantagem é a visualização de informação básica do dia-a-dia, desde o plano de versatilidade ao de rotação, ver o que as equipas querem discutir na reunião de comunicação; haver um sítio onde as pessoas fazem as reuniões de comunicação (...) com muito nível para verem o que está bem e o que está mal.” (E2);</i> <i>“Isto não se consegue implementar rapidamente. Tem que haver um cascadear de intenções.”, “No dia-a-dia estamos a fazer com alguma religiosidade as rotinas das reuniões (...) toda esta mecânica alterou o esquema das nossas reuniões diárias.”, “As reuniões fazem-se na linha (...) verificamos o dossier, o que aconteceu no turno do dia anterior e junto ao quadro. Fazemos a nossa reunião operacional. Depois temos a sequência de reuniões durante a manhã e depois fazemos o top-down (E16);</i>

“(…) creio que todos nós fazíamos muitas das coisas que nos são exigidas na gestão do Shopfloor Management, mas agora fazemo-lo de uma forma sistemática.”, “(…) para termos a informação do nível anterior, discutindo os defeitos.”, “(…) a grande diferença tem a ver com a forma de criar os registos que já temos e analisar a URQ.” (E17).

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

De acordo com os dados recolhidos através das entrevistas verifica-se que ao nível dos Gestores de Produção e Diretores de Área de Produção é unanimemente reconhecida a importância estratégica do *Shopfloor Management* para a organização. Predomina nos seus discursos a visão do *Shopfloor Management* como ferramenta de gestão do dia-a-dia do chão de fábrica que contribui para a melhoria dos indicadores de produção, qualidade e custos, sem que no entanto seja verbalizada uma visão do projeto mais abrangente e com impacto mais profundo. O impacto que o *Shopfloor Management* pode ter na organização não é ainda traduzido numa perspetiva de afirmação duma cultura corporativa, tal como referido pelo Diretor Geral de Produção. São reconhecidas e identificadas diferenças de atuação, bem como benefícios e impactos no dia-a-dia da gestão de fábrica.

No quadro 5 são apresentados os contributos dos Supervisores e Chefes de Equipa entrevistados.

Quadro 5 – Importância estratégica e perceção do conceito *Shopfloor Management* para os Supervisores e Chefes de Equipa entrevistados

	Supervisores	Chefes de Equipa
Área das Pressas	<i>“O Shopfloor Management veio mostrar o que era importante. Antes do Shopfloor Management eu tinha acesso a toda esta informação, mas não toda ao mesmo tempo. Utilizava mais fontes de informação.”, “O Shopfloor Management leva as pessoas ao local onde as coisas acontecem. Os quadros estão junto às máquinas, junto às linhas.”, “Estão ali a vermelho, não é preciso andar a fazer reuniões para aqui e acolá.”, “Nós já tínhamos rotinas (...) nesse aspeto não alterou muito. O que alterou foi a forma como apresentamos esses resultados.” (E4).</i>	<i>“De novo praticamente nada. Foi mesmo trazer o trabalho do computador para a parte de baixo porque tudo o que lá está, nós já todos fazíamos mas com outros processos e outro tipo de ficheiros.”, “Novidade só a forma de apresentação e o facto de estar junto à linha.”, “Pretende-se que se torne mais acessível a informação a todas as pessoas e, nesse aspeto, é mais acessível.”, “O Shopfloor Management é isto mesmo, a passagem daquilo a que só alguns tinham acesso ou que estão muito interessados.”, “Toda a gente olha (...) desde o Operador ao Diretor Geral de Produção.” (E5).</i>
Área das Carroçarias	<i>“O quadro não tem informação nova.”, “Também não consultavam o outro quadro. Ainda não foi descoberto. Aquilo não é minimamente atrativo.”, “Devia ter coisas de interesse geral que os levassem ao quadro (...) coisas mais desportivas, mais informativas sobre a empresa.” (E10).</i>	<i>“Inicialmente pensou-se que foi uma moda de alguém e pelo que se apercebe alguém chegou e deu seguimento a isto.”, “(…) está tudo relacionado com o Mach18.”, “Aquilo é um local onde vou registar. Só tenho que me informar sobre a presença das pessoas, quem está quem não está, se houve acidentes a descrever, registar os budgets (...) Isto tudo da análise é para alguém verificar e ter uma visão da URQ e de como está a funcionar (...)” (E11).</i>
Área da Pintura	<i>“Sim, neste momento é elevadíssima. Porque a primeira coisa que fez foi uniformizar algo que ao longo do tempo não se conseguiu. Dentro da</i>	<i>“(…) resumindo naquele quadro está lá tudo. Sabemos os problemas que houve, os problemas que temos, temos os dados todos desde as pessoas aos dados da</i>

	Autoeuropa, neste momento, posso ir a qualquer lado e vejo o que lá se faz. E se for daqui para a Alemanha a mesma coisa.”, “Se até aqui eu ia à linha investigar um problema, agora vou à linha para evitar que ele surja.” (E14).	qualidade que dizem respeito à URQ. Está lá desde as presenças, acidentes de trabalho, volume de produção, rotatividade, os 5 S’s. Está lá tudo. O que se quer saber sobre a equipa, está lá. (E15).
Área da Montagem	“Esse é outro grande ganho do Shopfloor Management que vai de forma a identificar o que se passa nas equipas (...) identifica as pessoas, o absentismo, o que é que as pessoas acham que tem de mudar, quais os pontos que as pessoas sentem que tem problemas e identificar depois as ações tomadas para resolver estes problemas e mostrar também o que é que a equipa faz em relação aos 5 S’s.”, “O quadro é o ponto agregador.” (E18).	“Todas as áreas e campos estavam bem definidas. Não foi difícil de implementar.”, “Nós sabíamos onde ir buscar a informação (...) nesse aspeto foi fácil.”, “Ficamos com uma visão mais clara, mais aberta, tudo o que é informação, tópicos, problemas que existem. É de fácil interpretação (...)” (E19).

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Assim, na perspetiva dos Supervisores e Chefes de Equipa entrevistados, o *Shopfloor Management* corresponde a uma prática de gestão em chão de fábrica que está em continuidade com as práticas anteriores à implementação do projeto. Estes associam, o *Shopfloor Management* à utilização do Quadro de Equipa *Shopfloor Management* enquanto elemento centralizador das práticas diárias em chão de fábrica. Identificam, igualmente, outros elementos que integram o Pensamento *Lean* tal como sugerido por Mann (2005). Assim, os Supervisores reconhecem, como características principais a visualização dos sistemas de controlo e o próprio processo de controlo diário, a standardização do trabalho dos líderes pois estes marcam uma clara diferença face a períodos anteriores ao *Shopfloor Management* devido à simplificação e sistematização da informação relevante para a tomada de decisão e ação. Já os Chefes de Equipa identificam como característica principal do *Shopfloor Management* apenas a componente de visualização dos sistemas de controlo, dada a visibilidade e impacto que o Quadro de Equipa *Shopfloor Management* possui no seu dia-a-dia, quer por se encontrar perto da linha de produção quer por serem os Chefes de Equipa os primeiros a utilizar e introduzir a informação sobre os indicadores.

Em seguida, no quadro 6 apresenta-se a perspetiva dos Operadores.

Quadro 6 – Importância estratégica e perceção do conceito *Shopfloor Management* para os Operadores entrevistados

Área das Prensas	“Essa parte (referindo-se ao quadro <i>Shopfloor Management</i>) está entregue apenas aos Team Leaders. Sou Line-Leader (...) conheço apenas de ver lá. Eles fazem a reunião com eles. Nós Line-Leaders não temos interação com isso. Nós apenas observamos a meter lá os indicadores, as presenças (...) a informação é toda para eles.” (E6).
Área das Carroçarias	Quando? Não Faço ideia (...) (quando questionado sobre o que é o <i>Shopfloor Management</i>), “Isso já foi há um ano e meio, 2 anos (...) desde que passou a haver os 5 S’s que esses quadros foram implementados. (Na realidade, à data da entrevista estavam em funcionamento há cerca de 3 meses).”, “Somos avaliados por esses quadros e temos que ter tudo em ordem.”, “Juntamo-nos ali por volta das 7 e o chefe diz para onde vamos.”, “ <i>Shopfloor Management</i> o nome não é familiar (...) quando falou no quadro é que associei (...) é normal. Já tinha ouvido falar. Podem ter falado (...) acho que tem a ver com os 5S’s.” (E12).

Área da Pintura	<i>"Nós agora temos acesso mais rápido a certas coisas que não tínhamos antes, por exemplo, as falhas. Há uma falha e qualquer pessoa olha para o quadro e consegue saber o que está mal, o que se está a passar.", "O Shopfloor Management tem ajudado na definição dos objetivos de produção e que queremos é zero defeitos." (E16).</i>
Área da Montagem	<i>"Estamos a falar dos quadros?", "Nós tínhamos um quadro de equipa mas era muito arcaico. O de agora dá-nos mais trabalho porque temos mais informação para apresentar no quadro, mas tirando isso o trabalho fica mais bem feito" (E21).</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Quando analisamos as respostas dos Operadores relativamente à caracterização do *Shopfloor Management* verifica-se um maior distanciamento do conceito. Apenas o Operador da Área da Pintura e da Montagem reconheceram o termo *Shopfloor Management*. Os Operadores das restantes áreas identificaram a existência do Quadro de Equipa mas indiciam algum distanciamento ou mesmo desconhecimento do tipo de informação que estes possuem bem como a sua utilidade. Como resultado referem que os Quadros de Equipa são para as chefias. A exceção será a área da pintura, na qual é referido pelo Operador, que é seu hábito consultar o quadro para obter informação sobre os indicadores da sua URQ, e que os demais membros da equipa utilizam o espaço que lhes é destinado para colocarem as suas questões. Esta diferença de atuação dos Operadores nesta área pode indicar que os Supervisores e Chefes de Equipa conseguiram um maior envolvimento das equipas no processo e na leitura e interpretação da informação.

Ao compararmos as perspetivas dos diversos níveis de liderança verifica-se que as opiniões dos Supervisores e Chefes de Equipa estão alinhadas com as perspetivas apresentadas pelos respetivos Gestores de Produção no sentido em que reconhecem o seu impacto no dia-a-dia da empresa. Porém, apenas o Supervisor da área da Pintura reconhece no *Shopfloor Management* a relevância estratégica da uniformização das práticas envolvidas. Deste modo, parece existir ainda algumas lacunas na perceção, impacto e abrangência do *Shopfloor Management* junto dos níveis de liderança mais operacionais, nomeadamente, os Supervisores e Chefes de Equipa. As características de standardização, da criação de rotinas sistemáticas, de processos de controlo mais transparentes e capazes de atuar de forma mais rápida e eficaz, parecem ser os aspetos que são claramente reconhecidas por todos os níveis de liderança em todas as áreas de Produção.

Os dados obtidos sugerem que existe ainda alguma dificuldade dos entrevistados em conseguir projetar uma visão clara do impacto do *Shopfloor Management* no futuro e apontar vantagens e benefícios da sua implementação, o que pode dificultar a comunicação dos Diretores de Área de Produção e Gestores de Produção numa perspetiva de influenciar e motivar para uma realidade que ainda não existe e que é difícil de visualizar. Quando questionado sobre o que seria diferente na empresa com esta mudança de cultura, o Diretor Geral de Produção referiu que *"Será expectável vermos mais inovação no chão de fábrica, maior envolvimento das pessoas, que o processo esteja mais desenvolvido, poderemos reconhecer a resolução de problemas pelas equipas e que eles estão a ser ativamente encorajados a participar. Espero que as equipas estejam a melhorar continuamente as suas atividades kaizen diárias, e esperaria que isto acontecesse por vontade própria deles e não porque sejam direcionados para o fazerem"* (E1). Todos estes aspetos não estão presentes nos discursos do Diretor de Área, dos Gestores de Produção e restantes níveis de liderança, o que pode ser analisado como resultado do facto de ser prioritário operacionalizar o novo sistema de gestão de modo a se conseguir produzir mais, com melhor qualidade e menor custo, o que vem reforçar a ideia de que a Autoeuropa se encontra ainda

numa fase de transição entre uma cultura *Lean* de orientação para as ferramentas para uma cultura de orientação para o sistema (Raghavan & Koenemann, 2012).

Este foco na operacionalização das rotinas e *standards* do *Shopfloor Management* é também resultado da opção estratégica do Diretor Geral de Produção para promover a sua implementação. Dada a importância do papel dos Gestores de Produção e face à possibilidade destes manifestarem resistência à sua introdução, optou por introduzir o *Shopfloor Management* no nível das operações de chão de fábrica, evidenciando desta forma alguns benefícios imediatos: “(...) *seria desejável para o Shopfloor Management convencer as pessoas de que isto é importante. Por isso quisemos começar pela base (bottom line) para mostrar que há potencial, para que os Managers comecem a perceber que isto tem potencial e que é importante. Dou-lhe um exemplo, o Shopfloor Management não começou num plano do top management. Nós começámo-lo, desenvolvemo-lo e agora está em aplicação.*” (E1).

Em síntese, através de uma análise comparativa dos dados verificamos que a perceção e conhecimento do *Shopfloor Management* tende a ficar mais restrito à medida que se desce na cadeia hierárquica, o que pode estar associado a um progressivo aumento de operacionalidade e foco no conjunto de atividades mais específicas. Para o Chefe de Equipa o *Shopfloor Management* é uma nova forma de sistematizar a informação que já era utilizada, proporcionando-lhe uma visão mais clara do que se passa na sua URQ. Ao nível dos Supervisores existe já uma visão mais abrangente do que se passa no conjunto das suas URQ's, embora predomine uma visão muito operacional do *Shopfloor Management*. Por seu lado, os Gestores de Produção enquadram e reconhecem o *Shopfloor Management* como algo mais próximo de um sistema de gestão, apesar de esta ser ainda uma abordagem algo distanciada da perspectiva do Diretor Geral de Produção.

3.2.2. Identificar que tipo de comportamentos, competências e práticas de liderança necessários para garantir o sucesso do *Shopfloor Management*

A resposta a este objetivo do estudo pressupõe explorar qual o papel dos líderes e da liderança no contexto da implementação do projeto *Shopfloor Management*. Para atingir esta finalidade, recorreu-se aos dados obtidos através da análise de conteúdo a todas as entrevistas realizadas, assim como de alguns documentos e dados internos inerentes à atividade da empresa e das suas chefias, e da análise estatística resultante das respostas ao questionário de liderança multifatorial.

A apresentação dos dados far-se-á do seguinte modo: em primeiro lugar, investigar-se-á como é que cada um dos níveis de liderança (Diretores de Área de Produção, Gestores de Produção, Supervisores e Chefes de Equipa) caracterizam o papel de cada um desses níveis de liderança; em segundo lugar, serão analisadas quais as principais práticas de liderança utilizadas por Gestores de Produção, Supervisores e Chefes de Equipa; por último, proceder-se-á análise das respostas ao questionário de liderança multifatorial MQL®.

A perspetiva do único Diretor de Área entrevistado é, assim, apresentada no quadro 7.

Quadro 7 – O papel dos líderes na perspectiva do Diretor de Área de Produção

Gestor de Produção	<i>“O desafio é grande para ele próprio (...) com a gestão das rotinas, assegurar que o Supervisor e o Team Leader estão todos capazes de correr a maratona em hora e meia.” (E2).</i>
Supervisor	<i>“Com a formação Maeister vamos ter um nível hierárquico com mais ferramentas.” (E2).</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

O quadro 8 apresenta as informações recolhidas junto do grupo de Gestores de Produção.

Quadro 8 – O papel dos líderes na perspectiva dos Gestores de Produção

Diretor de Área	<p><i>O Area Manager é (...) receber a informação fidedigna em relação aos vários parâmetros.”, “Por um lado deverá ser o guru espiritual do sistema e, não só na produção em que isto já parte mais do diretor de produção, mas para obrigar toda a organização dentro da área (...) para que toda a organização trabalhe no sentido do quadro, mas no sentido da filosofia.”, “Apoiar e, enquanto Shopfloor Management, para mostrar que é uma filosofia, para fazer cumprir a ideia.” (E3);</i></p> <p><i>“Tudo isto tem por objetivo receber informação para passar ao Area Manager. As reuniões são feitas com base no dia anterior. Sempre na perspectiva de histórico.”, “O papel dele (...) a reunião acontecia mas agora temos a informação de forma diferente (...) é só a forma e o sítio onde vamos buscar a informação. Isto acontecia antes do Shopfloor Management.” (E8);</i></p> <p><i>Até estar tudo a funcionar o Area Manager via o que estava a ser feito e agora quando os resultados das auditorias são baixos, acompanha.” (E9);</i></p> <p><i>“Tem dois papéis: criar condições e exigir que a organização implemente e use a sistemática. Outro seria o de assegurar que o processo de resolução e problemas funcione e que a organização esteja envolvida como um todo no processo de resolução de problemas.” (E13);</i></p> <p><i>Nesta fase em particular é um acompanhamento muito próximo e é um dos agentes que verifica como está a decorrer e se efetivamente estão a fazer.” (E17).</i></p>
Gestor de Produção	<p><i>“(...) os Managers andam na produção e no final até pode conduzir a menos trabalho e não há perda de tempo.”(E3);</i></p> <p><i>“O nosso papel é o de disciplinar e garantir que tudo é feito.”, “Para além de garantir a disciplina nas rotinas é respondermos às solicitações deles e aí há um feedback. É muito importante que isso aconteça.”, “Na resolução de problemas devemos interferir menos. Já fomos assim. Havia um problema e cámos lá todos. Agora quando há uma determinada situação sabemos que até 1h depois não é preciso intervir. Depois disso, aí sim.” (E8);</i></p> <p><i>“Eventualmente a questão da organização, de definir o conceito de qualidade e de processos e contar com outros departamentos (...) e deixar para outros níveis para responder a questões mais operacionais.” (E9);</i></p> <p><i>“(...) o Manager entender o objetivo e fazer o papel de coaching, de explicar às pessoas e fazê-las entender (...) e eles têm feito muito isto.”, “É o Manager que tem que o fazer em primeira instância.”, “Mesmo ao nível do Manager não levamos muito a sério a resolução de problemas.”, “Mais uma vez, nós temos que ser o elemento dinamizador, o elemento que faz o drive deste processo.” (E13);</i></p> <p><i>“Exige mais disciplina, sem dúvida alguma, e exige uma outra forma de organizar o nosso tempo.” (E17).</i></p>
Supervisor	<p><i>“A visão mais macro de um nível mais baixo da hierarquia acaba por se perder. O Supervisor acaba por ter uma visão mais da “fruta do que da própria árvore.”, “A informação mais geral acaba por Supervisor sabe que está bem no seu budget e não sabe o que se passa ao nível do lado (...) mesmo ao nível do desenvolvimento pessoal torna-se mais difícil o pensamento estratégico.” (E3);</i></p> <p><i>“(...) e depois o Supervisor para que a organização entenda o que estamos a fazer (...) chegar ao envolvimento da equipa e (...) for ensinando como usar a ferramenta.” (E13);</i></p>

	<i>"(...) conseguimos ganhar os Supervisores e os Team Leaders para a ferramenta, eles utilizam a ferramenta... apercebi-me que por parte dos Team Leaders e Supervisores havia uma compreensão da ferramenta." (E17).</i>
<i>Chefe de Equipa</i>	<i>"Os Team Leaders têm o primeiro impacto e é muita coisa para gerirem. Esta ferramenta permite-lhes sistematizar a coisa e não perder o fio à meada." (E17).</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Na sequência dos dados anteriormente analisados, o quadro 9 apresenta a perspetiva dos Supervisores face aos papéis dos vários níveis de liderança existentes na área da produção.

Quadro 9 – O papel dos líderes na perspetiva dos Supervisores

<i>Diretor de Área</i>	<i>"Em relação ao Area Manager também continua desaparecido, não houve alterações...e ao Diretor Geral de Produção. Eles vão lá abaixo às 2^{as} feiras, mas isso não foi imposição do Shopfloor Management.", "Eles estão lá no gabinete. Não há muita interação." (E4);</i> <i>"O Area Manager (...) ele ao ter a área a funcionar com este sistema consegue ter um filtro para perceber e resolver os problemas nesta área. Enquanto anteriormente, isto podia chegar mas não era tão claro. A pirâmide vai levar lá acima o que deve ser resolvido por ele com ações (...) e ter um outro nível de qualidade na sua área." (E14).</i>
<i>Gestor de Produção</i>	<i>"Obriga os Managers a ir lá para ver a informação e, além disso permite fazer gestão imediata." (E4);</i> <i>"Primeiro que tudo é o exemplo. Os Managers tem que ser o nosso exemplo. Depois obrigar a vir ao chão de fábrica, conhecer os problema, perceber que é preciso intervir neste ponto ou que isto aqui eles podem resolver (...) O Manager conhece os problemas. Sabe que os problemas mais pequenos estão entregues e, por vezes tem que pensar nos problemas maiores." (E14);</i> <i>"O Manager tem também a incumbência de todos os dias recolher a informação que lhe vamos dar e depois falamos.", "O Shopfloor Management (...) obrigar o Manager a fazer as reuniões com os Supervisor e a fazer o acompanhamento." (E18).</i>
<i>Supervisor</i>	<i>"Nas prensas há mais um elemento licenciado. Eu sou bacharel e há mais 2 Supervisores de carreira...Pode fazer diferença na capacidade de análise e na forma como aceitam metodologias como o Shopfloor Management, mas compensam isso com o conhecimento que tem das máquinas. Tem défice na parte das metodologias e organização, que eu não tenho. Mas sempre que se apresenta alguma coisa nova ou tem de olhar para maiores problemas é uma chatice. Tirar o curso abre-nos a mente. Eles são mais pessoas de terreno e eu mais da vertente de gestão." (E4);</i> <i>"Se tenho a rotina para verificar o posto de trabalho tenho que ter tempo. Temos que seguir a rotina, se falharmos acabamos por não fazer. Não é opcional." (E14).</i>
<i>Chefe de Equipa</i>	<i>"Os Team Leaders são também pessoas que conhecem (...) são muito acessíveis e explicam o que aconteceu, o que avariou (...)", "Eu sinto que estou melhor preparado e conheço melhor o problema e o detalhe.", "Não é necessário estar constantemente na linha porque eles já lá estão à 20 anos. Já passaram pelas máquinas todas. São muito autónomos.", "Eles (os Team Leaders) estão a sentir as diferenças e percebem e demonstram de uma forma mais rápida. Conseguem explicar."(E4);</i> <i>"Claramente os Team Leaders com a imagem que foi construída dentro da AE sempre foi alguém que se evidenciava dentro da equipa. Se não foi desenvolvida a capacidade de análise, de conseguir separar os problemas ou situações eu não sou para eles, pouco a pouco podem ter barreiras." (E14).</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Por último, o quadro 10 apresenta os dados referidos pelos Chefes de Equipa entrevistados.

Quadro 10 – O papel dos líderes na perspectiva dos Chefes de Equipa

Diretor de Área	<p><i>“Tem muito a ver com a forma como quem dirige se envolve nas coisas para não deixarem os outros abandonarem o projeto.” (E5)</i></p> <p><i>“O Area Manager não vem cá abaixo. Acho que não é esse o papel dele (...) Os Supervisores tem uma reunião com o M e ele com ele. Cada um fala no princípio do turno. Acho que ele não vem fazer nada cá abaixo.” (E15)</i></p>
Gestor de Produção	<p><i>“Trouxe mais envolvimento (...) por via das reuniões semanais, mas isto tem a ver com a personalidade de quem está a cargo.”, “Impacto do Manager (...) sente-se que alguém está a tomar conta das coisas e as coisas podem não evoluir porque os travões contam sempre e existem. Há pessoas interessadas em exigir e acompanhar. É uma pressão boa. Porque também manifesta interesse genuíno.” (E5);</i></p> <p><i>“O Manager vinha à área de tempos a tempos e agora vem todos os dias. Não quer dizer que não fosse a informação passada mas não era a mesma coisa. É capaz de haver mais preocupação com as questões porque aquilo ali está aos olhos de toda a gente.” (E11);</i></p> <p><i>“O papel deles é darem-nos condições para (...) haver o envolvimento dos vários departamentos da Engenharia Industrial, Logística, desenvolver ideias propostas por nós, melhoria que possam dar melhor qualidade de vida.” (E19).</i></p>
Supervisor	<p><i>“Não exigiu nada de especial de mim ou do Supervisor. Os planos de rotatividade, tudo isso já existia (...) o Supervisor faz auditorias ao quadro.” (E11);</i></p> <p><i>“Obriga o Supervisor a estar dentro dos problemas e a levar os dados para outro quadro. Assim veem todas cá abaixo. É bom, bom (...), “Quem dá apoio é o Supervisor. Existe mais apoio agora. Não sei se é coincidência.” (E15);</i></p> <p><i>“Ao nível da montagem sempre existiu uma grande proximidade porque a todo o momento precisamos do suporte do Supervisor porque há problemas de qualidade e outros que envolvem uma ordem superior.” (E19).</i></p>
Chefe de Equipa	<p><i>“Ser Team Leader ou Line-leader pouca coisa muda, só o facto do Team Leaders não precisar de estar na linha (...) todos temos a mesma formação (...)” (E5);</i></p> <p><i>“Não exigiu nada de especial de mim ou do SV. Os planos de rotatividade, tudo isso já existia (...) o SV faz auditorias ao quadro.”, “A mim cabe-me informar as pessoas e dizer-lhes o que se passou. A pessoa pode até não conhecer o equipamento mas fica a saber que a atitude dele não ficou em branco, que alguém deu importância e que deu seguimento à informação que ele deu.” (E11);</i></p> <p><i>“É ter tempo na linha e tentar sensibilizar as pessoas. É assim eu só consigo fazer isso se tiver apoio. Se tiver uma unidade cheia de problemas para resolver não consigo estar.” (E15);</i></p> <p><i>“O grau de exigência será sempre o mesmo.” E19.</i></p>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Ao compararmos as perspetivas dos diversos grupos de Líderes podemos verificar que no diz respeito ao Papel do Diretor de Área de Produção, os Gestores de Produção identificam-no como o mentor do projeto, com responsabilidade de implementar a filosofia de base ao *Shopfloor Management* e assegurar o seu cumprimento, nomeadamente, através das rotinas que possui com os Gestores de Produção. Esta opinião é reforçada pelo Diretor Geral de Produção ao dizer que o Diretor de Área de Produção “(...) *deverá ser o promotor, é ele que deve estar a promover, a publicitar e vender.*”. Porém, os níveis de liderança mais distanciados revelam maior dificuldade em identificar qual o papel deste no *Shopfloor Management*, destacando o facto de este estar mais distante e estar menos presente na linha. No entanto e apesar da perceção deste distanciamento, os diversos grupos de líderes reconhecem que os Diretores de Área de Produção estão envolvidos e exigem que o processo decorra da forma esperada, dado que este também está integrado nas

rotinas das reuniões ao mesmo tempo que regularmente audita os Quadros das Equipas *Shopfloor Management*.

Os Gestores de Produção assumem um papel crucial no processo. O Diretor Geral de Produção descreve que o Gestor de Produção “(...) é o *driver* que deve estar alinhado com o *Area Manager*. Deve viver isto também numa base diária.” (E1). Os Gestores de Produção assumem o seu papel com elevado nível de responsabilidade em fazer cumprir as rotinas e em disciplinar os processos, serem o elemento dinamizador do processo e exercer o papel de treinador (“*coach*”) dos líderes que coordena, preparando-os para as exigências do projeto e para a resolução de problemas. Simultaneamente, os Supervisores e os Chefes de Equipa reconhecem que as rotinas do *Shopfloor Management* conduziram os Gestores de Produção de regresso ao chão de fábrica. Esta proximidade é reconhecida por ambos como algo muito positivo pois promove uma maior facilidade na resolução e no desbloqueio de questões operacionais, gera maior consciência dos problemas e, através do uso do seu poder e autoridade pressionam as áreas de apoio à produção a darem respostas céleres aos pedidos efetuados. Por outro lado, consideram que existe uma maior proximidade emocional, o que é sentido como sinal de um maior interesse pelas pessoas e pelas suas circunstâncias.

No que se refere ao papel dos Supervisores, alguns dos entrevistados não percebem uma mudança significativa no que respeita às atividades desenvolvidas por estes. Existirá sim uma maior sistematização dessas atividades devido às rotinas que foram estabelecidas. No entanto, para esta perspetiva terá contribuído o estudo realizado numa fase anterior à implementação do *Shopfloor Management* pela empresa com o objetivo identificar, definir e redigir os *standards* para cada um destes papéis, uma vez que Supervisores e Chefes de Equipa assumiam tarefas e responsabilidades distintas entre áreas de produção.

No que respeita à perspetiva aos Chefes de Equipa, os entrevistados consideraram que estes continuam a assumir o mesmo papel que anteriormente, embora o *Shopfloor Management* tenha criado *standards* e rotinas que facilitam a gestão da informação e intervenção mais rápida sobre os desvios.

A análise destes resultados permitem verificar que os papéis assumidos pelos líderes caminham no sentido da standardização tal como é preconizado pelo Sistema de Gestão *Lean* (Bell & Orzen, 2011; Found, Van Dun, & Fei, 2009; Mann, 2005), existindo uma clara diferenciação das responsabilidades e papéis dos diversos níveis de liderança. Este nível de standardização é tanto maior quanto mais o nível de liderança se aproxima do chão de fábrica.

Através das entrevistas realizadas foram recolhidos dados sobre as práticas de liderança que podem permitir à Autoeuropa uma implementação bem-sucedida. Com base na informação fornecida pelos entrevistados foi possível validar um conjunto de práticas que são transversais e que suportam a exequibilidade do *Shopfloor Management*. Estas são apresentadas no quadro 11.

Quadro 11 – Principais práticas de liderança no âmbito do *Shopfloor Management*

Gestores de Produção	Supervisores	Chefes de Equipa
<i>“Rotina Top-Down”</i>	<i>“Rotina Top-Down com preenchimento do Quadro do Gestor de Produção⁶”</i>	<i>“Rotina Top-Down com preenchimento do Quadro de Equipa”</i>
<i>“Audit ao Posto de Trabalho”</i>	<i>“Reunião de comunicação”</i>	
<i>“Reunião de comunicação”</i>	<i>“Audit ao posto de trabalho”</i>	

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

A standardização, uniformização e transversalidade da aplicação do conjunto de práticas referidas constituíram-se como o pilar de suporte à mudança no contexto da implementação do *Shopfloor Management*. A implementação das rotinas assegura a introdução de novos comportamentos nos processos de gestão em chão de fábrica, ao mesmo tempo que acomoda o processo de aprendizagem e consolidação do conhecimento e metodologias necessários. De acordo com a perspetiva de Balé (2005), a Autoeuropa encontra-se ainda implementação daquilo a que designou de componente intelectual do *Lean*, que corresponde a cerca de 20% do que considera ser necessário para implementar este tipo de processo. A componente emocional que segundo o autor representa 80% de uma implementação bem-sucedida, está ainda em fase de desenvolvimento. O Gestor do *Shopfloor Management* refere dados que vão neste sentido: *“Acho que a questão é também gerir ou liderar pelo exemplo. Os Area Manager e Managers estão a dizer às pessoas que tem que resolver problemas e ir à formação e que tem uma metodologia xyz mas eles não veem se o Area Manager e Manager usam (...) em determinados níveis de gestão no meu entendimento não se faz o correto diagnóstico do problema (...) “Eu creio que o fizemos com todas as ferramentas ao nosso dispor. O que pode vir em falta é o desempenho individual neste processo (...) é fazê-lo. A formação, o conhecimento, os recursos estão disponíveis. Não me parece que falte alguma coisa senão o commitment pessoal de cada um.”*. Estas afirmações traduzem que o nível de comprometimento das chefias e, especialmente dos Gestores de Produção, com um importante papel na dinamização do projeto, ainda não atingiu o patamar desejável para implementar uma filosofia *Lean* e assegurar a mudança de cultura desejada expressa pelo Diretor Geral de Produção. Nesta fase do projeto poder-se concluir que o *Shoopfloor Management* mudou a forma como as chefias trabalham, mas ainda não mudou a sua forma de pensar (Womack, Jones & Roos, 1990).

De acordo com o objetivo predefinido e dada a relevância e o foco deste estudo no papel dos Gestores de Produção na implementação do *Shopfloor Management* foram aplicados o MQL[®] questionário de liderança multifatorial (apêndice 7), ao conjunto de Gestores da Produção no sentido de identificar qual o perfil dos mesmos em termos das componentes da Liderança Transformacional e Liderança Transacional. Observa-se que a pontuação dos itens oscilava entre 0 e 4 pontos e que os dados apresentados devem ser interpretados tendo por referência esse intervalo.

As respostas foram analisadas ao nível da estatística descritiva (Anexo 1). Do conjunto de respostas dadas ao questionário foi calculado o valor médio das respostas aos itens de cada uma das dimensões

⁶ Na rotina diária de reuniões, cada Supervisor recolhe os dados relativos às equipas de cada um dos seus Chefes de Equipa que coloca posteriormente no Quadro do Gestor de Produção de modo a congregar a informação proveniente de toda as URQ's que integram a sua zona.

consideradas no questionário e calculado o respetivo desvio-padrão. Estes resultados foram comparados com o perfil ideal traçado pelo Diretor Geral de Produção, conforme exposto no quadro 12.

Quadro 12 – Perfil desejado do Gestor de Produção face ao perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL®

		Média Obtida		Desvio Padrão	Perfil Desejado		Discrepância Desejado/Obtido
<i>Liderança transformacional</i>	Atributos de Influência Idealizada	3,2	3,2	0,01	4	3,9	0,8
	Comportamentos de Influência Idealizada	3,3		0,05	4		0,7
	Motivação Inspiracional	3,3		0,05	4		0,7
	Estimulação intelectual	3,2		0,05	3,3		0,1
	Consideração individualizada	3,1		0,07	4		0,9
<i>Liderança transaccional</i>	Recompensa contingente	3,3	3,2	0,07	4	3,5	0,7
	Gestão por exceção (ativa)	3,1		0,10	3		-0,1
<i>Liderança Laissez-faire</i>	Gestão por exceção (passiva)	1,1	0,8	0,21	3	3	1,9
	<i>Laissez-faire</i>	0,5		0,30	0		-0,5
<i>Resultados da liderança</i>	Esforço extra	3,4	3,4	0,02	4	3,8	0,6
	Eficácia	3,5		0,05	3,5		0
	Satisfação	3,4		0,05	4		0,6

Fonte: Respostas aos Questionários MQL®

Os dados revelados pelo anterior quadro permitem verificar que as respostas fornecidas pelos Gestores de Produção, traduzem um valor médio idêntico (3,2) para a liderança transformacional e transaccional. Estes dados sugerem que este grupo de líderes revela, não só capacidade de utilizar ambos os estilos de liderança, mas também indicia que estes utilizam ambos de forma proporcional, indiciando flexibilidade em alternar entre esses mesmos estilos. Estes dados refletem a perspetiva contingencial que Avoilo & Bass (2001) definiram no seu modelo Liderança de Gama Completa (*Full Range Leadership Model*), segundo o qual a liderança é um processo contínuo que combina as várias dimensões - transformacional, transaccional e *laissez-faire* - em momentos distintos.

Ainda assim, a discordância entre os perfis atuais e desejados sugere que o ajustamento que é necessário promover junto dos Gestores de Produção está em continuidade com alguns dos comportamentos e competências atualmente existentes na organização. Este equilíbrio entre estes dois estilos de liderança pode dever-se ao facto do estilo de liderança transaccional ser relevante numa fase de arranque e implementação de um projeto deste tipo (Hines *et al.*, 2011).

Procedendo a uma análise do desvio-padrão verifica-se que, ao nível das dimensões da liderança transformacional, o grau de dispersão é relativamente homogéneo nas diversas subescalas. Ainda assim, a subescala *Atributos de Influência Idealizada* regista uma dispersão muito baixa, o que indicia uma elevada homogeneidade nas respostas dadas pelos respondentes. Estes resultados sugerem que existe um reconhecimento das qualidades de liderança dos Gestores de Produção e que os seus seguidores tendem a aceitar o seu poder e influência.

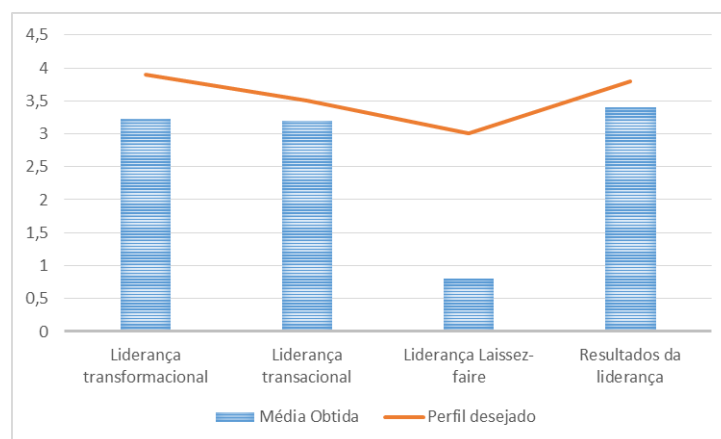
A subescala *Consideração Individualizada*, por seu lado, possui uma maior dispersão refletindo uma maior disparidade entre as respostas dadas pelos respondentes. O item “*Ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes*” é aquele que revela maior dispersão de respostas (ver anexo 1), indiciando uma maior disparidade na forma como os Gestores de Produção apoiam o desenvolvimento dos seus seguidores.

Da análise comparativa entre as escalas da liderança transformacional e transacional confirma-se, como já foi referido, que a média é similar. Porém, a dispersão nas subescalas da liderança transacional é superior à verificada nas subescalas da liderança transformacional, o que indicia uma maior disparidade de atuações destes mesmos líderes em termos da utilização da Recompensa Contingente e Gestão por Exceção Ativa.

O estilo de liderança *laissez-faire* mostra estar menos presente, ainda que seja praticada pelos respondentes. Em todos os itens que medem as subescalas da liderança *laissez-faire* verifica-se a ocorrência de comportamentos que lhe estão associados (ver anexo 1). Apenas no item “*Estou ausente quando necessitam de mim*” revela uma situação distinta, uma vez que quase todos os respondentes, exceto um, assinalam a opção 0, indicando que percebem estar presentes quando são necessários.

Quando comparamos o perfil ideal traçado pelo Diretor Geral de Produção com os valores médios obtidos a partir das respostas dos Gestores de Produção às questões do questionário MQL®, verifica-se que existem discrepâncias entre o perfil desejado e o perfil atual, tal como evidenciado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Gráfico comparativo do perfil desejado do Gestor de Produção face ao perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL®

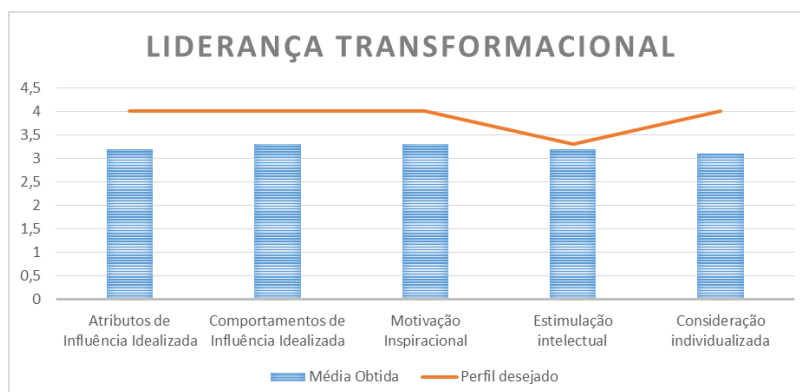


Fonte: Respostas aos Questionários MQL®

Comparando ambos os perfis, o desejado e o real, verificam-se diferenças entre as dimensões da liderança avaliadas pelo questionário MQL® - transformacional, transacional, *laissez-faire* e resultados da liderança. O perfil desejado é, em todas estas dimensões, mais exigente do que o perfil atual indica. No entanto, as maiores discrepâncias verificam-se nas dimensões liderança transformacional e liderança *laissez-faire*. Estes resultados indicam que, na perspetiva do Diretor Geral de Produção, estas duas dimensões da liderança serão as que mais necessitam de desenvolvimento ao nível dos Gestores de Produção.

Seguidamente, proceder-se-á a uma análise das discrepâncias focalizando as diferenças entre os perfis desejado e atual nas diversas subescalas avaliadas. Assim, o gráfico 2 apresenta as discrepâncias existentes ao nível das subescalas da liderança transformacional.

Gráfico 2 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da dimensão Liderança Transformacional



Fonte: Respostas aos Questionários MQL®

Ao nível das 5 subescalas consideradas na dimensão Liderança Transformacional verifica-se que a subescala Estimulação Intelectual é aquela em que se apura uma maior proximidade entre os valores do perfil desejado e o atual, o que sugere que os Gestores de Produção já evidenciam os comportamentos capazes de promover a inteligência, a racionalidade e promover a resolução de problemas junto dos seus seguidores. A análise destes dados pode resultar da exigência colocada até ao momento na implementação de todas as rotinas e *standards* no chão de fábrica, no qual tem sido sistematicamente solicitado ao Gestor de Produção que incentive e promova nos seus Supervisores um maior envolvimento na análise dos desvios assinalados no Quadro de Equipa do *Shopfloor Management*. Compete ao Gestor de Produção “(...) disciplinar e garantir que tudo é feito.” (E3), “(...) na resolução de problemas devemos interferir menos” (E8) e “(...) deixar para outros níveis (...) responder a questões mais operacionais” (E9). Estes dados revelam alinhamento com a perceção daquele que deve ser o papel dos Gestores de Produção, tal como referido no quadro 8.

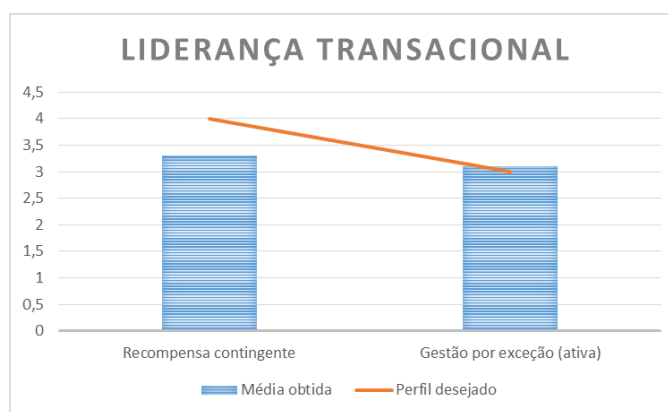
Contudo, nas demais subescalas isto não se verifica. A diferença entre os dois perfis denuncia ainda uma margem de crescimento por parte dos Gestores de Produção em termos do desenvolvimento dos comportamentos associados à liderança transformacional. Os dados fornecidos pela entrevista ao Diretor Geral de Produção reforçam a necessidade de desenvolvimento de alguns comportamentos nos líderes que são convergentes com os comportamentos subjacentes aos resultados obtidos pelos respondentes às subescalas da liderança transformacional. Assim, em relação aos líderes este refere que “é necessário fazer o *coaching* das pessoas, acompanhá-las” (E1), reconhecendo a importância da aplicação dos comportamentos de consideração individualizada; “(...) ter o tal espírito de equipa e trabalhar com a equipa para que esta faça as coisas que ele lhe pede para fazer (...)” (E1), reforçando a importância do gerar entusiasmo e motivação subjacentes à motivação inspiracional; “(...) criar empatia (...) falar com as pessoas, dar feedback (...) ouvir, apoiar as pessoas” (E1) e “(...) temos que ser o elemento dinamizador, o elemento que faz o drive deste processo” (E13), indicando comportamentos e atitudes subjacentes a comportamentos e atributos de influência idealizada.

Os dados obtidos no questionário de liderança multifatorial MQL® e algumas das respostas obtidas através das entrevistas sugerem que o desafio atual é desenvolver um perfil mais transformacional associado às tarefas de consolidação de comportamentos e atitudes inerentes à adoção do Pensamento *Lean*. Todavia,

e ainda de acordo com a perspectiva de Hines et al (2011), compete à supervisão ser mais transacional e ao topo ser mais transformacional. Nesta perspectiva é missão dos Gestores de Produção trabalhar no sentido de conseguirem um melhor alinhamento entre o propósito subjacente ao *Shopfloor Management*, os processos estabelecidos para o efeito e com isso conquistarem um progressivo envolvimento das pessoas, como sugere Womack (2008) e como menciona o Diretor Geral de Produção referindo-se aos Gestores de Produção: “(...) *O Manager é o driver que deve estar alinhado com o Area Manager (...) e viver isto também numa base diária*” (E1).

Para além da relevância da liderança transformacional, a relevância da dimensão liderança transacional mantém-se na implementação do *Shopfloor Management*. O gráfico 3 apresenta as diferenças encontradas entre o perfil ideal e média das respostas das dadas pelos Gestores de Produção às questões associadas às subescalas Recompensa Contingente e Gestão por Exceção.

Gráfico 3 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da dimensão Liderança Transacional



Fonte: Respostas aos Questionários MQL®

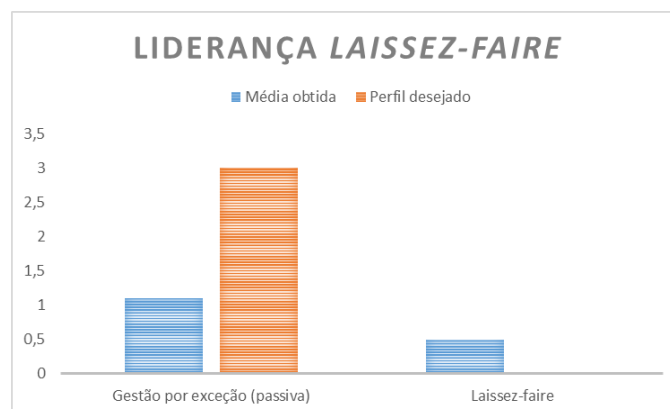
Relativamente a dimensão liderança transacional a discrepância verifica-se apenas na subescala Recompensa Contingente. Também, neste caso, na perspectiva do Diretor Geral de Produção, os Gestores de Produção poderão potenciar e desenvolver comportamentos associados à recompensa e reconhecimento dos seus colaboradores. Estes dados sugerem a necessidade de potenciar o feedback e dar recompensas aos trabalhadores que revelam boa performance e capacidade de antever problemas na produção. A recompensa dos colaboradores está ainda muito associada a um sistema formal de valorização de ideias, o GTI. Porém, as características deste sistema afastam-no, ainda, de Operadores. Esta perspectiva encontra-se também em fase de alteração tal como sugere um dos entrevistados: “(...) *o que estamos a pensar alterar são as regras para premiar um pouco mais (...) procuramos através do Shopfloor Management que não precisam de ir ao GTI. Fazem um flash kaizen e aparece o antes e depois no quadro (...) existe lá a melhoria contínua (...) ainda há pouco foi entregue uma taça e um prémio para a melhor URQ do ano com a atribuição de um fim-de-semana com a família em qualquer sítio de Portugal.*” (E7). Estes dados revelam uma preocupação crescente dos Gestores de Produção em promover o reconhecimento do bom desempenho das suas equipas ainda que não exista um processo uniformizado para o fazer. Na opinião do Diretor Geral de Produção “(...) *tem de haver um espaço para o reconhecimento (...) isso é muito estimulante. O “obrigada” e o “fizeste um bom trabalho” é um*

importante reconhecimento. É por isso que o Management é muito importante para o sucesso do Shopfloor Management” (E1). É igualmente pertinente “(...) *pensarmos como é que recompensamos o kaizen*” (E1). Desta forma, os dados indiciam que ainda que seja pertinente e relevante que os Gestores de Produção melhorem e desenvolvam a sua capacidade de promover a recompensa contingente, a definição de um processo de reconhecimento mais simples e próximo das pessoas pode ajudar a potenciar esta subescala da liderança transacional.

No que respeita à subescala Gestão por Exceção Passiva, os resultados indicam que os respondentes estão capacitados para responder às exigências, uma vez que o seu perfil está ligeiramente acima do desejado.

Seguidamente, o gráfico 4 procede com uma análise comparativa idêntica às anteriores, focalizando-se na dimensão da liderança *laissez-faire*.

Gráfico 4 – Gráfico comparativo do perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito da Liderança *Laissez-faire*

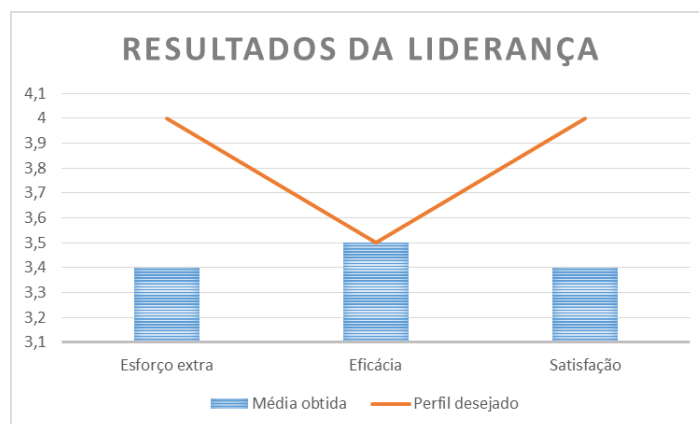


Fonte: Respostas aos Questionários MQL

Na dimensão da liderança *laissez-faire* destaca-se a discrepância na subescala Gestão por Exceção Passiva, na medida em que o perfil desejado acima do atual. Este resultado indicia que de alguma forma os Gestores de Produção tendem a intervir junto dos seus seguidores em situações em que não se verificam desvios. Embora este comportamento possa resultar de aprendizagens anteriores, não se encontra alinhado com o que é recomendado pelo *Shopfloor Management*. Neste caso, o líder deve apenas intervir quando se verificam desvios aos indicadores de performance definidos. Isto significa que o Gestor de Produção deve permitir que os Supervisores cumpram autonomamente o seu papel, atuando dentro do seu grau de autonomia também em função dos desvios: “*Obriga o Supervisor a estar dentro dos problemas e a levar os dados para outro quadro.*”(E15); “*(...)porque a todo o momento precisamos do suporte do Supervisor porque há problemas de qualidade e outros.*” (E19).” Ao Gestor de Produção compete intervir quando o Supervisor não possui condições ou recursos para agir sobre o desvio.

Por fim, analisam-se, no gráfico 5, as discrepâncias relativas aos resultados da liderança no perfil desejado versus a média obtida pelas respostas ao questionário MQL®.

Gráfico 5 – Gráfico comparativo do Perfil desejado e do perfil obtido a partir das respostas ao questionário MQL® no âmbito dos Resultados da Liderança



Fonte: Respostas aos Questionários MQL®

Também ao nível dos resultados da liderança se encontram discordâncias entre o perfil, esperado e o perfil atual dos Gestores de Produção, designadamente, no que se refere às categorias Esforço Extra e Satisfação com o Líder. O perfil desejado estabelece um nível de performance do Gestor de Produção em termos da subescala Esforço extra para conduzir a equipa a superar as suas próprias expectativas. É expectável que esta seja uma competência relevante num contexto de produção muito exigente como é o da Autoeuropa, assim como contribuirá fortemente para que a estratégia da Autoeuropa e do Grupo Volkswagen se concretizem (Autoeuropa, 2013; Volkswagenag, 2014). Por outro lado, desenvolver o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança do líder e com o ambiente de trabalho constituem uma preocupação permanente da empresa, que analisa este indicador através de um estudo de satisfação realizado anualmente e é designado por Barómetro de Opinião (Autoeuropa, 2013).

Em síntese, os dados analisados neste ponto sugerem que não existem grandes divergências na forma como os vários níveis de liderança caracterizam cada um desses mesmos níveis. Contudo, existe a percepção de que os níveis de liderança no topo de uma área produção (Diretor de Produção e Gestor de Produção) tem a responsabilidade de inspirar e mobilizar os demais colaboradores para o *Shopfloor Management*, muito embora, seja da competência do Gestor de Produção acompanhar os processos e as pessoas no chão de fábrica, ao mesmo tempo que deve ser o exemplo da aplicação dos princípios básicos do sistema de gestão em chão de fábrica. Compete também ao Gestor de Produção assegurar a implementação e cumprimento das rotinas e práticas de liderança determinadas pelo *Shopfloor Management* para as suas equipas de líderes, acompanhando-os e promovendo o seu desenvolvimento de modo a assegurar que estes possuem as competências necessárias para potenciarem as ferramentas e processos disponíveis para promover a resolução de problemas. Simultaneamente, os dados indicam que para que tal aconteça será ainda desejável que, particularmente, os Gestores de Produção fortaleçam as suas capacidades para utilizar a liderança transacional, mas sobretudo, para potenciar e estimular a utilização das suas competências enquanto líderes transformacionais.

3.2.3. Caraterizar quais as estratégias utilizadas pelos Gestores de Produção, enquanto agentes da mudança, para garantir as mudanças de longo prazo preconizadas pelo *Shopfloor Management*

Para atingir esta finalidade, recorreu-se aos dados obtidos através da análise de conteúdo a todas as entrevistas realizadas, assim como de alguns documentos e dados internos inerentes à atividade da empresa. A apresentação dos dados far-se-á comparando os dados recolhidos através das entrevistas com o modelo da sustentabilidade da mudança desenvolvido e proposto pelo CIPD (Miller, 2011).

Aquando da realização do presente estudo o projeto *Shopfloor Management* estava já implementado em todas as áreas de produção, em todas as URQ's. Muito embora subsistam ainda algumas lacunas em algumas URQ's em termos da implementação das rotinas e dos *standards* está generalizada a opinião de que este é um projeto que está em fase de consolidação e que "(...) veio para ficar" (E31).

Tal como já foi referido anteriormente, o *Shopfloor Management* é um projeto que visa mudar a cultura e os paradigmas da organização. Analisando este processo de mudança podemos classificá-la, de acordo com Burnes (2000) e Pina e Cunha et al. (2003), como uma mudança de tipo planeada e também uma mudança incremental uma vez que o processo de implementação decorreu em fases sucessivas, ao longo dos últimos 2 anos e com objetivos distintos, mas possuindo um caráter progressivo que a aproximam do resultado desejado. A implementação do *Shopfloor Management* não está ainda concluída, estando prestes a avançar para "(...) a segunda parte que é a resolução de problemas e gradualmente o maior envolvimento até ao Operador." (E13), aproximando-se cada vez do resultado final pretendido: "(...) o contributo da base da empresa para a qualidade, para a produtividade, a criação de valor. O *Shopfloor Management* é uma forma de gestão por Kpi's e terá um maior envolvimento das pessoas porque elas estarão mais envolvidas, mais satisfeitas (...) A satisfação trará retorno." (E1).

Tratando-se de um processo de mudança, e uma vez que a fase de implementação dos pilares do sistema de gestão está quase ultrapassada, o grande desafio que se coloca prende-se essencialmente com a implementação dos processos associado à melhoria contínua e com sustentabilidade da mesma. Neste sentido, todos os entrevistados foram inquiridos sobre o que consideravam ser importante para assegurar a sustentabilidade do *Shopfloor Management*, tendo por base o modelo da sustentabilidade da mudança desenvolvido por Miller (2011). O quadro 13 sintetiza as opiniões apresentadas.

Quadro 13 – Fatores que contribuem para a sustentabilidade do *Shopfloor Management*

Alinhamento	<p>"Agora, com pouco tempo, as pessoas tem a perceção (...) é mais um método de motivação. Sentimos isso em relação a todos. Temos mais tempo para estarmos todos juntos. Estávamos sempre a interromper-nos e a interromper quem estava na reunião. Engraçado (...) quando conseguimos colocar esta mecânica a funcionar isto desapareceu (...) o que mostra que a mecânica veio dar um alinhamento diferente nesta situação. Basicamente é possível perceber a relação entre o projeto e o alinhamento com os objetivos da empresa. "(...) até mesmo para os Operadores, eles percebem que há interesse e que a coisa é levada a sério." (E14);</p> <p>"Sou adepto da técnica do Bulldozer (...) garantir a sustentabilidade dessa forma sendo que as pessoas deverão ver que não gera mais trabalho e resolve problemas.", "Acho que o Diretor Geral de Produção que tem muita experiência na produção, vai fazer ajustamentos na rotina top-down. Nas prensas já há um</p>
--------------------	--

	ajustamento que foi discutido com ele. Se não o fizéssemos seria uma forma de desmoralizar o sistema.”(E3).
Propósito Partilhado	<p>“A diretiva da casa-mãe é fundamental.” (E9);</p> <p>“Penso que não seja uma coisa que vá morrer, pelo menos até 2018 (...) devido á forma como está a ser desenvolvido. Já tem muitas ramificações, com muitas ferramentas para trabalhar.” (E19);</p> <p>“Se começar a fase da resistência e descontentamento isto pode cair como aconteceu em outras fábricas. Por isso é que demoramos muito tempo a discutir as coisas até que fossem aceites pela organização, para não gerar tanta resistência e para que se torne um hábito. Criados estes hábitos eles mantêm-se como aconteceu com o TPM que agora está estabilizado” (E7).</p>
Liderança	<p>“Algumas questões fundamentais é ao nível de cumprir as rotinas e os horários porque sei se for o primeiro a não cumprir os Supervisores vão logo atrás.” (E9); “Toda a parte de comunicação mudou drasticamente. Nós Team Leader e Supervisor passávamos os dias com rádio e agora desapareceu, porque encontramos-nos no início do turno e depois passado 2 horas voltamos a falar. Se tenho um desvio falo de forma mais assertiva.” (E14);</p> <p>“Tem a ver com as pessoas, se acreditam ou não. Eles tem que garantir que temos condições Se a partir de cima o processo não for alterado.”, “Continuar a ver as coisas acontecer, a serem resolvidas, ver que as pessoas acima não diminuem o reconhecimento, quando parte de cima também é bom.” (E21);</p> <p>“Disciplina, disciplina e disciplina (...) Autodisciplina e disciplinarmos toda a organização.” (E16);</p> <p>“Também temos tido reuniões que também é importante. Nas reuniões que são semanais junta-se a equipa com os três Team Leaders e Supervisores e o Manager. Antigamente havia menos reuniões. Não sabia quando ia haver reunião. Agora tem dia e hora marcada.” (E16).</p>
Compromisso	<p>“As coisas só se mantêm se houver envolvimento das pessoas e todas as pessoas, mesmo todas!... a maioria sim, vai-se manter. Senão, alguém há-de aparecer com uma ideia luminosa (...) com outro processo pois a informação que analisamos é sempre a mesma.”(E5);</p> <p>“Acima de tudo respeitar o que está implementado, seguir à risca o que está implementado (...) se se cumprir sempre a regra.” (E19).</p>
Diagnóstico e avaliação	<p>“Toda a organização tem que perceber que vale a pena estar a escrever nos quadros e que depois existe ação e que se resolvem problemas. Se está lá no quadro e a manutenção não vai resolver e depois não acontece nada.”, “Para credibilizar todo o processo os problemas tem que ser resolvidos e de forma mais rápida. Esta é a forma correta.” (E4);</p> <p>“A sustentabilidade depende do que fizemos com as ferramentas, os resultados (...) quando conseguirmos mostrar á organização que temos este problema e que pela via da sistemática conseguimos mostrar que há solução. É aí que vamos ganhar as pessoas.”, “A informação tem que ser olhada e tem que haver uma ação (...) ou se o Supervisor coloca a informação no quadro e o Manager não aparece no shopfloor para reunir com ele.”, “Não é suficiente, o meu Manager vem cá todos os dias mas os problemas não se resolvem.” (E13).</p>
Equilíbrio entre o curto e o longo prazo	<p>“A continuidade é complicado. Todos estes processos requerem organização. E o que acontece é que a melhoria dos resultados requer que a organização despenda tempo.”, “Em termos de sustentabilidade vem no ganho da comunicação e esta é importante porque rotinamos toda a gente. Nós já temos um nível de democratização hierárquica, tratamos toda a gente por tu.”,</p>
Agilidade	Não foram assinaladas quaisquer opiniões.
Construção de capacidades	Não foram assinaladas quaisquer opiniões.

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Considerando os aspetos identificados pelos entrevistados foi possível verificar que existem referências às seis primeiras fases do modelo apresentado pelo CIPD (Miller, 2011). Estes dados indicam que estas fases foram, de alguma forma, executadas e reconhecidas pelas pessoas entrevistadas. A única exceção refere-se às duas últimas fases do processo: Agilidade e Construção de Capacidades. Estas requerem competências que promovem a progressão no processo de mudança afinando a capacidade da organização para a inovação através do envolvimento das pessoas na resolução de problemas e melhoria contínua. De acordo com a informação fornecida pelo Gestor do *Shopfloor Management*, este tipo de envolvimento será solicitado quando se iniciar a implementação da fase de resolução de problemas. Por outro lado, o foco do *Shopfloor Management* tem sido colocado na implementação e cumprimento das rotinas e estas envolvem, sobretudo, competências em relação às quais os líderes já manifestam possuir algum grau de proficiência. O seu nível de conhecimentos, saberes e saberes-fazer têm-se revelado suficientes para se ajustarem aquilo que lhes foi exigido até agora pelo *Shopfloor Management*. Porém, a fase seguinte irá requer outro tipo de competências e impor maior exigência na sua aplicação. Nesse sentido, está ainda em curso um plano de formação sobre o *Shopfloor Management* que abrangeu Supervisores e Chefes de Equipa (*"Neste momento estamos num programa de formação e agora estão a passar os Supervisores e Team Leaders e há a intensão de fazer a todos os operadores na linha no início do ano."*, *"Na formação está a ser explicado todo o conceito, porque é que surge, como é que é para funcionar e quais os resultados esperados. Mais uma vez não é fácil explicar uma imagem maior do Shopfloor Management."* (E13). Para além desta formação, todos os Supervisores foram envolvidos numa ação de formação designada por *Maeister* com o objetivo de uniformizar um conjunto de competências de supervisão para todas as pessoas que ocupam a função de Supervisor em qualquer fábrica Volkswagen (Volkswagenag, 2014). Todavia, os conteúdos integrados nestas duas ações de formação incidiram, sobretudo, em temáticas associadas às ferramentas e técnicas aplicadas no *Shopfloor Management*. Contudo, e em linha com o que foi referido pelo Diretor Geral de Produção e pelo Gestor do *Shopfloor Management* as competências comportamentais e de liderança assumem um papel preponderante na fase seguinte do projeto para além de serem igualmente importantes para afirmar a sustentabilidade do *Shopfloor Management*. Como consequência, importa à organização e em particular aos responsáveis pela formação do *Shopfloor Management* analisar quais as estratégias formativas e desenvolvimento que devem ser ponderadas de que forma a garantir a aquisição das destas competências.

Face à relevância do papel dos Gestores de Produção no processo *Shopfloor Management* é igualmente importante ponderar se estes possuem as competências agora exigidas. De acordo com a informação recolhida nas entrevistas (*"(...) ao nível dos Area Managers e Managers não está pensado qualquer formação."* (E13). Nesse caso de que forma pretende a organização garantir que os Gestores de Produção possuem as competências requeridas e de modo a intensificarem as componentes associadas a um estilo de liderança *transformacional*? Os dados reunidos durante o estudo não são suficientes para dar resposta a esta questão. De acordo com a opinião expressa pelo Gestor do *Shopfloor Management* os Gestores de Produção tiveram já acesso a muita formação, no entanto, como ele próprio refere (*"(...) fizemos uma série de formação, fizemos programação neurolinguística, mas será que estamos a utilizá-la?"* (E13).

De acordo com o Gestor do *Shopfloor Management* (*"(...) neste momento, estão enraizadas as novas rotinas e a nova maneira de gerir (...) primeiro trabalhar a análise dos desvios e agora numa segunda fase trabalhar as causas dos desvios."*, *"Temos o quadro e as rotinas, mas se não fizermos a resolução e problemas*

há o risco de não haver resultados". De certa forma é nesta fase que se inicia o processo de assegurar sustentabilidade quer da mudança quer do processo *Lean*. A primeira fase do *Shopfloor Management* assegurou a transparência, um dos três aspetos referidos pelo Diretor Geral de Produção. Esta nova fase vai permitir integrar os outros dois aspetos por ele referidos: "(...) o sistema completo do PDCA. (...) na sua essência é sobre envolver as pessoas, envolver o management, é sobre o mindset é sobre a cultura"; "(...) a resolução de problemas (...) serve para resolver as discrepâncias". Considerando o modelo do iceberg da sustentabilidade *Lean* de Hines et al (2011), esta segunda fase corresponde ao desenvolvimento dos fatores que se encontram abaixo da linha de água. São eles uma estratégia clara e alinhamento, liderança, envolvimento e compromisso. Nesta perspetiva o papel dos líderes é fundamental e tal como foi referido no ponto 3.3 esta é a fase em que importa reforçar a capacidade dos líderes, em particular dos Gestores de Produção, para que estes incrementem a sua liderança transformacional. O Diretor Geral de Produção corrobora de forma clara esta ideia:

"O Shopfloor Management é sobre os princípios básicos do Plan, do, check e evaluate e é fácil dizer como é que devem fazer isso. O checking e o taking action não são tão bons nesta parte, porque estes dizem respeito softskills para os quais é necessário fazer o coaching das pessoas, acompanhá-las ter o tal espírito de equipa e trabalhar com a equipa para que esta faça as coisas que ele lhe pede para fazer. São necessárias competências técnicas, mas sobretudo competências soft, como criar empatia como criar trabalho de equipa, como falar às pessoas, como fazer apresentações como dar feedback, como ouvir, como apoiar as pessoas. Estas competências são necessárias para se ser um líder eficaz, que envolve todos os tipos de pessoas. Não se trata de ter um nível académico. Podem ser pessoas que lideram outras pessoas, podem ser líderes de uma equipa de futebol lá fora. Tem capacidade, sabem como se faz. Assim os supervisores e os Team Leaders tem que ser sensíveis a isto. As soft skills são realmente importantes." (E1).

Esta perspetiva encerra um conjunto de competências e comportamentos a serem desenvolvidos pelos Gestores de Produção de modo a alimentar o alinhamento estratégico preconizado pelo *Shopfloor Management*, assim como promover o envolvimento e compromisso de todos na organização, particularmente, as bases da empresa.

Assim, de forma a suportarem a mudança os Gestores de Produção deverão *"entender que (...) o objetivo e fazer o papel de coaching, de explicar às pessoas e fazê-las entender."* (E13), *"(...) personalidade metódica e isso é algo falha um pouco na nossa área e talvez na fábrica. Trabalhamos muito na reação e não na prevenção."* (E5), *"Uma pessoa metódica e organizada tende a fluir positivamente e a envolver as pessoas (...). As pessoas acabam por se envolver."* (E5), *"Nós somos os profetas (...) é preciso ser persistente."* (E13), *"Como Managers de Produção temos que estar presentes e as pessoas tem que sentir que estamos lá."* (E13).

A importância do exemplo por parte das chefias é destacado por vários dos entrevistados como sendo um dos aspetos fundamentais para assegurar a sustentabilidade do projeto. É também valorizada a manutenção das rotinas e da presença dos Gestores de Produção e Supervisores no chão de fábrica, pois a essência do *Shopfloor Management* é a comunicação, a identificação e acompanhamento dos problemas. Daqui resulta ainda um outro ponto referido como pertinente para a sustentabilidade e credibilidade do

Shopfloor Management toda a dinâmica gerada em torno da identificação e acompanhamento de problemas deverá ter consequências. É importante que as pessoas verifiquem que os problemas são de facto resolvidos em tempo útil e rapidamente. Se tal não acontecer de forma clara, o Quadro de Equipa e o processo podem entrar em descrédito.

As características e competências apontadas reforçam o que é já referido por Hines et al. (2011) e Womack et al. (1990). Ao líder compete promover o alinhamento, apoiar o crescimento e desenvolvimento dos restantes líderes, ser o exemplo e capacitar os membros da sua equipa para atuar com competência e compromisso. As perspetivas demonstradas pelos entrevistados estão igualmente alinhadas com o modelo de liderança sustentável preconizada por Galpin & Whittington (2012b) segundo o qual o envolvimento e compromisso dos colaboradores só são possíveis caso os Gestores de Produção assumam e interiorizem os princípios da gestão *Lean* e do Sistema de Gestão em chão de fábrica estabelecido pela Autoeuropa.

Nesta linha de pensamento os Gestores de Produção para potenciarem o crescimento da sua liderança transformacional poderão ter de repensar algumas das suas crenças e formas de pensar. Um dos entrevistados expressa uma reflexão relevante sobre a resolução de problemas: *“Somos mais tipo bombeiro (...) Um processo de resolução de problemas requer tempo e empenho e quem chefia estas pessoas tem que ter a noção que elas precisam de tempo. Este é processo que carece de investimento. Temos que pensar nisto. Esta é uma coisa nossa. Essa vai ser a grande dificuldade. A cada minuto e meio é um automóvel que sai das linhas. E todo o nosso ritmo rege-se por este minuto e meio e todos os problemas tendem a ficar resolvidos. Temos de desacelerar o nosso ritmo cardíaco (...) e definitivamente investir tempo.”*; *“(...) e há outra coisa muito importante que tem a ver com a mentalidade. A primeira coisa é aceitarmos que é um problema e que fazemos parte do problema e passa muito por aí (...) é um quadro de mentalidade, independente de termos as técnicas dos 5 S’s, dos flash kaizen (...) Ai sim, acho que temos algum trabalho.”* (E16).

Alguns entrevistados referem igualmente aspetos associados à forma de pensar dos líderes da Autoeuropa que podem dificultar a sustentabilidade da mudança. Por exemplo, *“Não é muito diferente do que fazíamos (...) a grande diferença foi introduzir a informação bottom-up”* (E 16), *“(...) temos hábitos (...) existe um sentimento generalizado que somos bons a fazer isto, e porque é que temos que mudar isto agora que está a funcionar tão bem?”* (E16), *“A mudança não é tanto em termos de mindset. O que existe nos quadros não é algo que não existisse”* (E3), *“Não utilizam o quadro (referindo-se à equipa) para resolver problemas. Não há essa necessidade porque as coisas na equipa resolvem-se de imediato.”* (E4), *“Eles não tem dificuldade em usá-lo mas acham que a folha os afasta do TL ou dos colegas. Não é que eles tenham problemas em ir lá, é porque sentem que a folha cria um afastamento.”* (E5), *“Isto dá-me a sensação de que alguém que veio implementar esta visão não percebe como as coisas funcionam e, ok (...) estes gajos não sabem fazer carros mas nós já fazemos carros há muitos anos.”* (E9).

As competências e comportamento referidos ao longo das entrevistas vem de encontro às seis capacidades do líder para gerir a mudança (Rothwell, 2009), nomeadamente, a importância do líder ser o exemplo, mostrando congruência entre o que diz e no que faz, revelar o seu lado humano e gerar empatia para lidar com as frustrações resultantes dos processos de mudança, comunicando eficientemente, fazendo uso da capacidade de escuta, apoiarem as suas equipas nos processos de aprendizagem disponibilizando tempo, recursos e ações e, finalmente, preparando outros para assumir maiores responsabilidades através de processos de delegação.

Sumariando, a Autoeuropa implementou o projeto *Shopfloor Management* de forma cautelosa e prudente procurando dessa forma restringir resistências e diminuir a probabilidade de insucesso. Ainda assim, os dados indiciam a necessidade de reforçar o papel dos Gestores de Produção potenciando a sua liderança transformacional para assegurar o envolvimento e compromisso de todos no processo, alinhando a estratégia organizacional com um conjunto de novas práticas coerentes e sistemáticas, capazes de conduzir a uma nova forma de pensar e a uma nova cultura.

3.2.4. Observar qual o impacto e os resultados alcançados pelas áreas de produção, pelas equipas, e pelos líderes com a mudança imposta pelo *Shopfloor Management*

Para atingir este objetivo, recorreu-se aos dados obtidos através das entrevistas realizadas a todos os níveis de liderança em todas as áreas de produção integradas neste estudo. A partir dos diversos contributos fornecidos pelos entrevistados, procedeu-se à categorização desses dados de modo a identificar categorias de benefícios e, dessa forma, facilitar o tratamento, análise e discussão dos dados.

Apesar desta divergência de perspetivas em relação ao *Shopfloor Management*, todos os entrevistados com responsabilidades de liderança reconhecem aspetos positivos na implementação do projeto. Após uma análise dos benefícios referidos foram identificadas um conjunto de categorias de benefícios, conforme podemos verificar no quadro 14.

Quadro 14 – Benefícios do *Shopfloor Management*

Estandarização	Prensas	<p><i>“A vantagem é consolidar tudo num sistema mais integrado.” (E3);</i></p> <p><i>“A informação está de mais fácil leitura.” (E5);</i></p> <p><i>“Os indicadores sempre existiram mas estavam espalhados. As rotinas obriga-os a preencherem diariamente e a ter a informação acessível.” (E8).</i></p>
	Carroçarias	<i>“Se para nós Supervisores e Team Leader o objetivo era termos informação e termos os objetivos e não deixar escapar nada, nesse aspeto foi conseguido.” (E10).</i>
	Pintura	<i>“Neste momento, estão enraizadas as novas rotinas e a nova maneira de gerir (...) primeiro trabalhar a análise dos desvios e agora numa 2ª fase trabalhar as causas dos desvios.” (E13).</i>
	Montagem	<p><i>“Neste momento é uma mais-valia porque naquela hora e em locais diferentes todos os M estão reunidos com os seus Supervisor.” (E2);</i></p> <p><i>“Agora todos temos uma reunião no mesmo horário e está absolutamente sincronizado.” (E16);</i></p> <p><i>“Foi mínimo pela seguinte razão: tinha já uma rotina com os meus líderes de equipa. Toda esta filosofia de reuniões já acontecia (...) Era todos os dias mas flutuava a hora do dia.” (E18).</i></p>
Transparência	Prensas	<p><i>“O adquirir a informação é muito mais rápido e é mais fácil mostrar o que está a acontecer.”, “Em termos de tempo é muito bom. Olho para o quadro e fico logo com uma imagem do dia anterior e dantes podia demorar 30 a 45 a fazer isso.” (E4);</i></p> <p><i>“Quando a informação está disponível, ela é mais evidente porque tenho acesso a todas as folhas exatamente ao mesmo tempo (...) neste momento ela está ali e nós temos que tropeçar nela e não nos conseguimos esconder muito” (E5).</i></p>
	Carroçarias	<i>“A visualização está disponível para toda a gente e isso tem impacto. Esse foi o grande ganho.” (E6.)</i>

Comunicação	Pintura	<p><i>“Uma das grandes coisas foi simplificar. O termos o quadro em termos rápidos, simples e, claro, não ter de abrir o computador e ficheiro x e y. Chego ao quadro e em segundos consigo perceber o que se passa.” (E14);</i></p> <p><i>“Aquilo ajuda. Automaticamente quando preencho de manhã sei logo o que se passa ou o que se passou o quando vou resolver.” (E14).</i></p>
	Montagem	<p><i>“Visualização muito clara das áreas responsáveis pelos respetivos problemas.” (E2);</i></p> <p><i>Ficamos com uma visão mais clara, mais aberta, tudo o que é informação, tópicos, problemas que existem. É de fácil interpretação.” (E19).</i></p>
	Prensas	<p><i>“A reunião acontece junto ao quadro do Manager e percebe-se onde estamos e mais fácil perceber o que está a acontecer.”, “É mais fácil tomar decisões.” (E4);</i></p> <p><i>“Passámos a trabalhar mais uns com os outros.” (E5)</i></p>
	Carroçarias	<p><i>Antigamente os Team Leader queixavam-se aos Supervisores que não resolviam ou não passavam para cima. Agora se o Operador se queixa e o Team Leader não se mexe há...agora há o risco de o Manager vir ver algumas coisas.” (E7);</i></p> <p><i>“ Isto (as reuniões M/ Supervisores) organiza mais as pessoas. Eles próprios trazem também a lista de perguntas. Sabem que a reunião tem 15 minutos e gerem. Eu tenho um problema de manhã e à tarde o Supervisor dá feedback sobre o assunto.” (E8);</i></p> <p><i>“Facilita quando tenho coisas para resolver que andam há muito tempo para resolver. Não quer dizer que o Supervisor não passasse a informação, mas é mais fácil falar e nesse aspeto há uma maior aproximação. A comunicação é direta.” (E11).</i></p>
Resolução de problemas	Pintura	<p><i>“Outra coisa muito importante é fazermos 10 reuniões durante o dia para falarmos de 50 problemas. Neste caso, falamos só dos desvios, mas só vamos falar se houver desvios.” (E14);</i></p> <p><i>“Se calhar alguma informação passava-lhes mais ao lado. Chegam ao fim do mês, veem que já fizeram mais carros ou menos, que temos falhas (...) hoje estamos a dia 30 e temos lá o que se passa no mês todo.” (E15).</i></p>
	Montagem	<p><i>“Nota-se a qualidade da reunião de comunicação e seu output. Dantes era uma reunião de informação e hoje é mais uma reunião de comunicação.” (E2);</i></p> <p><i>“Estamos mais envolvidos, sabemos o que não se fez e somos mais exigentes com os outros departamentos.” (E19).</i></p>
	Prensas	<p><i>“Agora é-se logo confrontado ali, com o problema e tem de ser discutido e o facto de estarmos no local, vamos lá.”, “Há maior preocupação em resolver os problemas.” (E4).</i></p>
	Carroçarias	<p><i>“Atualmente, já se pode dizer que a falha B veio da equipa tal. Eles apercebem-se dos erros que cometem e preocupam-se e tentam evitar.” (E7).</i></p>
	Pintura	<p><i>“Faço uma avaliação muito positiva porque neste momento começo a reunir condições para passar a uma outra etapa da minha gestão (...) A 2ª parte que é a resolução de problemas e gradualmente também o maior envolvimento até ao operador. Tínhamos a intensão de envolver o operador na resolução de problemas.” (E13).</i></p>
	Montagem	<p><i>“Estamos a olhar para um indicador no seu total e quando olhamos para o problema identificamo-lo com a equipa ou processo.”, “Em termos de consciencialização do problema é uma maior evolução, do que aconteceu, como é que evoluiu.” (E2);</i></p> <p><i>“(…) ajuda-nos a corrigir os problemas de imediato. É mais fácil atacar, alertar e transformar e fazer com que as pessoas percebam melhor o que houve.” (E19);</i></p> <p><i>“Indica qual a pessoa a que se deve dirigir para resolver um determinado problema... nada fica por resolver. Nesse aspeto é positivo.”, “O Team Leader resolve mais facilmente os problemas (...) agora alguém vai ver aquilo e se não se resolve então tem que se dizer porque é que não está resolvido.” (E21).</i></p>

Resultados	Prensas	<i>“Por outro lado (...) forçou a organização a olhar pra o cumprimento dos processos.”, “No médio-longo prazo estes pormenores de satisfação começam a aparecer (...) das pessoas sentirem que existe mais preocupação com elas.”; Agora apresenta os dados de equipa e veio consciencializar mais as pessoas e aumentar a preocupação em fazer as coisas bem, Aí provavelmente haverá uma melhoria na qualidade e com o tempo poderá vir a sentir-se uma melhoria.” (E7).</i>
	Montagem	<i>Há melhoria nos RFC's no final da linha para aquilo que são os erros de processo... agora veem as consequências, veem os resultados do dia anterior e fizeram uma ação.” (E2); “A nível de custos isto tem um impacto direto. Com todo o controlo que fazemos todos os dias sistematicamente previne que as coisas ganhem proporção, o controlo é mais apertado e evita coisas piores no final do mês.”; “(...) fazemos melhor o controlo do manpower.” (E16); “(...) temos quer verificar uma estação de trabalho de forma organizada e com isso já se encontraram coisas muito interessantes e que eram coisas assumidas, que não tinham sido questionadas.” (E17).</i>

Fonte: Entrevistas Semiestruturadas

Face aos dados apresentados verificamos que existe unanimidade em todas as áreas de produção em reconhecer os benefícios da standardização e criação de rotinas, mesmo na área da montagem onde já havia alguma prática neste sentido, mas não de forma tão sistematizada.

O mesmo acontece no que diz respeito à transparência que resulta dos processos de standardização, nomeadamente, porque na opinião dos entrevistados o Quadro de Equipa simplifica-lhes a gestão e tratamento de informação relevante para o seu trabalho devido à objetividade e clareza na identificação de desvios.

A comunicação é um outro tipo de benefício reconhecido pelos entrevistados, embora por motivos distintos. Em primeiro lugar a comunicação foi beneficiada devido ao facto de existir a rotina das reuniões e, em muitas delas, a presença do Gestor de Produção veio facilitar a tomada de decisão e resolução de alguns problemas (área de prensas, carroçarias e pintura). Veio otimizar os fluxos de comunicação evitando perdas ao longo da cadeia hierárquica (área de carroçarias e pintura). O *Shopfloor Management* veio também tornar mais eficazes as reuniões, centrando a comunicação nos desvios e tornando-as mais assertivas (área de carroçarias e montagem). Por último, o *Shopfloor Management* contribuiu, na perspetiva da comunicação, para o maior envolvimento das pessoas (área da montagem).

A categoria da comunicação, enquanto benefício percebido refletem alguns aspetos relevantes no que se refere aos estilos e às práticas de liderança. De facto e de acordo com os *standards* do *Shopfloor Management*, passaram a existir de forma uniformizada momentos de comunicação entre os vários níveis de liderança e as suas equipas. Este processo pressiona a que a comunicação ocorra.

Existem ainda vários contributos que dão notas de melhorias associadas também a aspetos de liderança transacional e transformacional e que constituem mais um dado para evidenciar a existência da sua aplicação na empresa ainda que seja desejável o seu crescimento. Como exemplo, a afirmação *“A reunião acontece junto ao quadro do Manager e percebe-se onde estamos e mais fácil perceber o que está a acontecer”* reflete maior eficácia na comunicação de expectativas, focaliza os esforços da equipa, facilitando a expressão de propósitos simples. De acordo com Avoilo & Bass (2001) estes comportamentos são reflexo de um estilo de liderança transformacional, nomeadamente, através da utilização de comportamentos de influência idealizada e de motivação inspiracional. Do mesmo modo estas reuniões contribuem para que seja promovida a consideração individual dos elementos da equipa pois *“(...) estamos mais envolvidos”* (E19). Por outro lado,

as rotinas associadas à comunicação reforçam igualmente dimensões associadas à liderança transacional. Por exemplo, asseguram a Gestão por Exceção Ativa pois o foco dessas reuniões está em identificar desvios e definir qual a estratégia de atuação para colmatar rapidamente esse mesmo desvio (*“Facilita quando tenho coisas para resolver que andam há muito tempo para resolver.”*, *“falamos só dos desvios, mas só vamos falar se houver desvios.”*). Simultaneamente potencia situações de recompensa contingente pois as reuniões (*“(…) organizam mais as pessoas.”* (E19) e *“(…)veio consciencializar mais as pessoas e aumentar a preocupação em fazer as coisas bem”* (E6).

Outra das categorias referente aos impactos positivos do *Shopfloor Management* está relacionada com a resolução de problemas, já que é reconhecido pelos entrevistados de todas as áreas de produção é mais fácil identificar onde está o problema ou desvios facilitando a sua correção ou eventual resolução. O *Shopfloor Management* permite identificar com mais facilidade a origem dos desvios, ao mesmo tempo que pressiona à sua resolução.

Aos vários níveis da organização e, apesar da identificação de alguns dos benefícios, ainda é difícil para vários dos entrevistados identificarem resultados específicos da implementação do *Shopfloor Management*. Ainda assim, na área da montagem foram já identificados resultados positivos relativos a erros no final da linha, bem como algum impacto em termos da redução dos custos, melhor gestão de mão-de-obra disponível e identificação de áreas de melhoria dos postos de trabalho.

Vários entrevistados referiram terem tido alguma resistência à implementação dos Quadros de Equipa, presentemente, a generalidade dos entrevistados reconhece-lhes vantagens com impacto positivo na melhoria da eficácia dos processos de gestão de fábrica.

Contudo, apesar dos diversos benefícios referidos pelos vários dos entrevistados de que o *Shopfloor Management* facilita o acesso à informação, identifica e torna acessível a informação de carácter crítico para os resultados e dá maior enfoque aos problemas que tem que ser tratados e que otimiza a comunicação nas reuniões os verdadeiros benefícios resultarão da aplicação dos princípios da melhoria contínua e da resolução de problemas uma vez que se registará um alargamento do Sistema de Gestão de Produção a todas as pessoas da organização ao mesmo tempo que possibilitará aos líderes e às equipas da organização melhorarem os indicadores de produtividade, qualidade e custos.

CONCLUSÕES

A implementação dos Sistemas de Gestão *Lean* visam frequentemente gerar uma nova visão e uma nova mentalidade dentro da organização, através da introdução novas ferramentas e novas formas de trabalhar, numa primeira fase, através da integração de processos de melhoria contínua e de níveis mais elevados de envolvimento e respeito pelas pessoas, numa segunda fase (Hines et al., 2011; Mann, 2005). A introdução de um Sistema de Gestão *Lean* requer a aplicação dos princípios inerentes à gestão da mudança desde o período de arranque do projeto até à fase de consolidação e desenvolvimento de um novo estado de equilíbrio (Burke, 2002; Cummings & Worley, 2009). O sucesso e o impacto positivo de um Sistema de Gestão *Lean* resulta do envolvimento e comprometimento de todos os níveis de liderança da empresa (Hines et al., 2011; Mann, 2005).

Foi precisamente este o contexto que desencadeou a investigação levada a cabo no âmbito desta dissertação de mestrado. A Autoeuropa foi a empresa selecionada uma vez que tem em curso um projeto de que visa a implementação e interiorização dos princípios *Lean* com vista a desenvolver as condições que lhe permitirão alinhar-se com as metas estratégicas estabelecidas pelo Grupo Volkswagen para 2018. Este contexto impulsionou a vontade do investigador de analisar as competências e práticas de liderança requeridas pelo projeto em desenvolvimento na empresa, e, identificar as competências determinantes da sustentabilidade da mudança nas diferentes áreas de produção. Este objetivo geral deu origem à definição de alguns objetivos específicos que orientaram o processo de investigação os quais consistiam em: Identificar como é que cada nível hierárquico caracteriza o conceito *Shopfloor Management*, a sua importância estratégica e impacto na organização; Identificar as competências, comportamentos e práticas de liderança necessárias ao sucesso do *Shopfloor Management*; Caracterizar quais as estratégias utilizadas pelos Gestores de Produção, enquanto agentes da mudança, para garantir as mudanças de longo prazo preconizadas pelo *Shopfloor Management*; Observar os resultados alcançados quer ao nível das unidades de produção, das equipas e dos líderes com as mudanças decorrentes do *Shopfloor Management*.

A metodologia de Estudo de Caso sustentou a exploração empírica e abrangente das temáticas e objetivos delineados, utilizando para o efeito as seguintes técnicas de recolha de dados: realização de entrevistas semiestruturadas a todas as pessoas a todos os níveis hierárquicos da organização, análise documental e aplicação do MQL[®] - Questionário de Liderança Multifatorial aos Gestores de Produção das quatro áreas de produção.

Relativamente ao primeiro objetivo específico do estudo, a análise dos resultados evidenciou que a perceção do conceito *Shopfloor Management* possui importância estratégica para a empresa uma vez que esta se encontra em alinhamento com a estratégia do Grupo Volkswagen. Ao nível da Direção Geral de Produção, o *Shopfloor Management* é mais do que um sistema de gestão em chão de fábrica, constituindo uma filosofia de gestão com impacto na cultura da empresa, a qual pode contribuir para a construção de uma cultura corporativa Autoeuropa. Porém, esta visão ainda não é consubstancialmente partilhada pelos restantes níveis de liderança. Os Gestores de Produção reconhecem os méritos do sistema e de alguns dos benefícios bem como o seu potencial em termos de otimização dos indicadores de desempenho das URQ's e das áreas. Os níveis de liderança mais próximos do chão de fábrica reconhecem as virtudes da standardização na simplificação da gestão do dia-a-dia pela sua transparência e capacidade para promover respostas mais

rápidas e ajustadas aos desvios. Contudo, esta visão operacional do *Shopfloor Management* é vista em diversas das áreas de produção como sendo algo semelhante ao que já era feito na empresa, mas com um carácter de maior sistematização. Os Operadores, por seu lado, revelam um nível de distanciamento elevado relativamente ao projeto, manifestando pouco conhecimento dos dados que estão no Quadro de Equipa, assim como da sua utilidade. Estes dados sugerem um muito baixo envolvimento das equipas no projeto, com exceção da área da pintura. A perceção do impacto que a resolução de problemas pode ter não foi ainda reconhecida pela generalidade dos entrevistados. Deste modo, verifica-se um distanciamento progressivo entre os vários níveis hierárquicos nas áreas de produção.

Relativamente ao segundo objetivo específico do estudo, a análise dos dados veio mostrar relativa homogeneidade nos papéis assumidos por cada um dos níveis de liderança, destacando-se no entanto, o facto de ser reconhecida a relevância do papel dos Gestores de Produção na implementação do *Shopfloor Management*, nomeadamente, como agentes catalisadores da mudança. Os resultados obtidos destacaram o facto do *Shopfloor Management* promover uma maior proximidade entre os Gestores de Produção e as bases, não só por ser percecionado como um indicador de uma maior preocupação com as pessoas, mas também por permitir agilizar algumas ações face aos desvios registados.

A estandardização de um conjunto de práticas que envolvem todos os níveis de liderança nas rotinas do *Shopfloor Management* facilitou a adoção de práticas de liderança comuns, uniformizando padrões de atuação e uma sistematização na forma de tratar as questões do dia-a-dia.

Outro dado decorrente da análise dos dados recolhidos a partir das respostas ao Questionário de Liderança Multifatorial MQL® evidencia que os Gestores de Produção possuem um perfil em que os níveis de liderança transacional e transformacional estão relativamente equilibrados e em alinhamento com a fase de implementação do projeto. Vários dados recolhidos das entrevistas evidenciaram convergência com os resultados obtidos a partir das respostas aos questionários, ilustrando situações de aplicação das dimensões liderança avaliadas. Porém, e de acordo com o perfil ideal de liderança traçado pelo Diretor Geral de Produção para os Gestores de Produção este necessitam de potenciar os comportamentos associados a algumas das subescalas da liderança transformacional: os atributos e comportamentos de influência idealizada, motivação inspiracional e consideração individualizada.

Assegurar a sustentabilidade do *Shopfloor Management* é uma das grandes preocupações da organização, pois o projeto envolve mudanças de comportamento em equipas de trabalho que possuem muita experiência de empresa, de função e de fábrica. O terceiro objetivo deste estudo busca respostas a esta questão. Em linha com algumas das considerações referentes ao objetivo anterior, o papel dos Gestores de Produção assume uma posição preponderante. Os dados demonstram que a estratégia escolhida para implementar a mudança foi ajustada às características da organização, contudo, ainda é necessário desenvolver as capacidades da organização no âmbito das dimensões da agilidade e construção de capacidades (Miller, 2011). Para isso os líderes terão que continuar a atuar como agentes da mudança desenvolvendo competências associadas ao envolvimento das pessoas na resolução de problemas e na melhoria continua.

O último objetivo específico subjacente ao presente estudo consistia em observar que impactos ocorreram como consequência da implementação do *Shopfloor Management*. A análise nos dados não evidenciou resultados de carácter quantitativo, no entanto, mostrou que o projeto é percebido como algo importante para empresa e que já se refletiu num conjunto de benefícios de carácter qualitativo. Assim, os

benefícios identificados como consequentes do *Shopfloor Management* foram a standardização dos processos de gestão do chão de fábrica, a transparência resultante da simplificação e sistematização da informação, melhorias ao nível da eficácia da comunicação em reuniões de *Shopfloor Management*, a capacidade para identificar desvios e mais rapidamente atuar para os eliminar resolvendo problemas recorrentes de forma sistemática e alguns resultados associados a uma maior satisfação das pessoas, da gestão as pessoas na linha.

As respostas obtidas face aos objetivos estabelecidos mostram que o *Shopfloor Management* é efetivamente um projeto com importância estratégica para a empresa, que foi planeado para ser bem-sucedido em termos de implementação e, em certa medida, tem sido um exemplo de sucesso em termos da gestão de processos de mudança. Todavia, o desafio da sustentabilidade mantém-se. O estudo revelou também que a liderança e em particular os Gestores de Produção continuam a assumir um importante papel para garantir essa sustentabilidade. Assim, é fundamental que a empresa analise e pondere de que forma deverá criar condições para que os diversos níveis de liderança estejam capacitados para as exigências da sustentabilidade, que identifique quais as discrepâncias entre o perfil atual dos seus líderes e o perfil desejado.

Finalmente, importa salientar as limitações que envolveram este estudo. Com efeito, tratando-se de um estudo exploratório que pretendia compreender um fenómeno específico de uma organização, possui delimitações decorrentes da dimensão da amostra, uma vez que não foi possível entrevistar mais funcionários da empresa que ocupam funções de liderança de nível estratégico e também de nível operacional, nem aplicar os questionários de liderança multifatorial a outros níveis de liderança da organização de modo a ser possível obter uma maior representatividade em termos de amostragem, e por extensão do perfil dos vários líderes em termos de liderança transacional/transformacional. Outra limitação deste estudo está relacionada com o facto de não ter sido possível efetuar o registo áudio das entrevistas, muito embora esta restrição tenha sido compensada pelo seu registo escrito.

Perante as limitações identificadas, e relativamente a propostas para investigações futuras, considera-se que seria relevante analisar e explorar qual o papel e intervenção de outros níveis de liderança na sustentabilidade da mudança, nomeadamente, Diretores de Área de Produção, Supervisores e Chefes de Equipa.

BIBLIOGRAFIA

- Adair, J. (2003). *Aprenda com os grandes líderes*. Lisboa: Publicações Europa América.
- Alves-Mazzotti, A. J. (2006). Usos e Abusos dos Estudos de Caso. *Cadernos de Pesquisa*, 36(129), 637-651.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong handbook of human resources management practice* (11th ed. ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management* (3th edition ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Autoeuropa (2013). *Jornal da Autoeuropa*. Nº 170. Obtido em 20 Nov 2014 em <http://www.volkswagenautoeuropa.pt/empresa/historia/jornal-autoeuropa>.
- Avolio, B., & Bass, B. (2001). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Ballé, M. (2005). Lean attitude. *IEE Manufacturing Engineer*, 84(2), 14-19.
- Balogun, J., & Hailey, V. (2014). *Landing transformational change*. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. Obtido em 23 Set 2014, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/transformational-change.aspx>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, (7) 3, 17-40.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. 68 (6), 158-166.
- Bell, S., & Orzen, M. (2011). *Lean IT: Enabling and sustaining your lean transformation*. New York: Productivity Press .
- Bilhim, J. (2004). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bressan, F. (2000). *O método do estudo de caso*. Administração Online. Obtido em 13 Jan 2012, http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm.
- Burke, W. (2002). *Organization change: Theory and practice* . Thousand Oaks: Sage Publications.

- Burnes, B. (2000). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics* (3rd. ed. ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Miller, J. (2011). *Sustainable organisation performance: What really makes the difference? Final report*. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development. London. Obtido em 22 Set 2014, em <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/sustainable-organisation-performance-summary.aspx>
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. (2002). O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15 (1), 221-243.
- Cummings, T., & Worley, C. (2009). *Organization development & change* (9th ed. ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Day, D. (2001). Leadership development. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), 581-613.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Duarte, J. B. (2008). Estudos de caso em educação: Investigação em profundidade com recursos. *Revista Lusófona de Educação*, 11, 113-132.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Emiliani, M. (2004). Using value-stream maps to improve leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25 (8), 622-645.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Foddy, W. (1996). *Como Perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Celta Editora.
- Fontana, A., & Frey, J. (2000). The Interview: From structured questions to negotiated text. Em *Handbook of qualitative research* (2nd. Edition ed., pp. 645-672). California: Thousand Oaks.
- Found, P., Van Dun, D., & Fei, F. (2009). Multi-level management and leadership skills in lean organizations. *Proceedings of the 20th Annual Production and Operations Management Society Conference.*, (pp. 1- 12). Orlando, Florida.
- Galpin, T. (1995). Changing the change leader. *Employment Relations Today*, 22 (3), 83-90.
- Galpin, T. (1996). *O lado humano da mudança: Um guia prático para a mudança organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo .
- Galpin, T., & Whittington, J. (2012a). Creating a culture of sustainability in entrepreneurial enterprises. Em M. Wagner, *Entrepreneurship, innovation and sustainability* (pp. 68 - 87). UK: Greenleaf Publishing.
- Galpin, T., & Whittington, J. (2012b). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33, 40-48.
- Guerra, I. (2010). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo* (3ª Ed. ed.). Parede: Edições Principia.

- Hines, P., Found, P., Griffiths, G., & Harrison, R. (2011). *Staying lean: Thriving, not just surviving*. New York: CRC Press.
- Hines, P., Holwe, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), 994-1011.
- Jesuíno, J. (2005). *Processos de liderança*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Jones, D. (2014). *Building a lean management system*. Obtido em 09 set 2014 em http://www.leaninstituut.nl/publications/building_a_lean_management_system.pdf.
- Jorgensen, F., Matthiesen, R., & Nielsen, J. (2007). Lean maturity, lean sustainability. *Advances in Production Management Systems*, 371-378.
- Koenemann, K. (2012). *The lean progression model: Maximize the returns from your operational improvement efforts over the long term*. Obtido em 06 jun 2014, TBM Consulting Group: www.tbmcg.com
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 71 (11), 85-97.
- Kotter, J., & Cohen, D. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. (2013). Management is (still) not leadership. *Harvard Business Review*. Obtido em 20 Set 2014, <https://HBR.org/2013/01/management-is-still-not-leadership/>
- Larman, C., & Vodde, B. (2009). *Lean primer. Version, 1*. Obtido em 2 Out 2014, http://www.leanprimer.com/downloads/lean_primer.pdf.
- Liker, J., & Rother, M. (2013). *Why lean programs fail*. Obtido em 29 Nov de 2014, <http://www.lean.org/Search/Documents/352.pdf>
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2009). *Liderança - as lições de mourinho* (8ª ed.). Lisboa: Prime Books.
- Mann, D. (2005). *Creating a lean culture: Tools to sustain lean conversions*. New York: Productivity Press.
- Mann, D. (2009). The missing link: lean leadership. 26(1), 15-26.
- McKinsey & Company (2011). *How do i transform my organization's performance*. Obtido em 07. Set. 2014, www.mckinsey.com
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111-118.
- Nightingale, D. (2009). Principles of enterprise thinking. *Second International Symposium on Engineering Systems*. Cambridge: MA: Massachusetts Institute Of Technology.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice* (5th ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Peters, T., & Waterman, R. (1987). *Na senda da excelência* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2ª ed.). Editora RH.

- Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Revista Quadrante*, 3(1), 3-18.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage Publications.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329-354.
- Raghavan, V. e. (2013). A Methodology for Assessing the Adoption Rates of an Organization's Lean Transformation. *IIE Annual Conference.Proceedings*, (pp. 998-1005). Obtido de <http://search.proquest.com/docview/1471958458?accountid=44038>
- Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações: Teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009), *Conhecimento tácito em contexto militar:(inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando)*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa. Obtido em 3 de 01 de 2015, <http://hdl.handle.net/10451/967>
- Roth, G. (2006). Distributing leadership practices for lean transformation. *Reflections: The Sol Journal*, 7(2), 15-29.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M., Sullivan, R. L., & Sullivan, A. (Eds.). (2009). *Practicing organization development: A guide for leading change* (Vol. 34). John Wiley & Sons.)
- Ruffa, S. (2011). *The Going lean fieldbook: A practical guide to lean transformation and sustainable success*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass Inc. .
- Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3th ed. ed.). UK: Prentice Hall.
- Serrão, M. (2009) *Avaliação para o desenvolvimento de Competências de liderança e inovação numa empresa de TI* (estudo experimental). Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação. Universidade de Lisboa. Obtido em 3 de 01 de 2015, http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2112/1/22157_ulfp034799_tm.pdf
- Shingo Institute (2014). *The Shingo Model*. Utah State University: Robert Miller.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Spear, S., & Bowen, H. (1999). Decoding the DNA of the Toyota production system. *Harvard Business Review*, 77, 96-108.
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36 (1), 3-34.
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudios de casos* (3ª ed.). Madrid: Ediciones Morata SRL.
- Stake, R. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gilbenkian.
- Stone, A., Russell, R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.

- Stone, K. (2012). Four Decades of lean: a systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3, 112-132.
- Testani, M., & Ramakrishnan, S. (2010). The role of leadership in sustaining a lean transformation. *Conference Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference, Cancun, Mexico* (pp. 1-5). Prentice-Hall. (pp. 1-6). Springfield: A. Johnson and Miller, eds.
- Testani, M., & Ramakrishnan, S. (2012). Lean leadership readiness for change: a methodology for lean changemand continuous improvement. *Conference Proceedings of the 2012 Industrial Engineering Research Conference* (pp. Ramakrishnan, S., & Testani, M. (2010). The role of Kaizen events in sustaining a lean transformation. In Conference Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference, Cancun, Mexico (pp. 1-5). Prentice-Hall.). Armonk, New York: G. Lim and J.W. Hermannn, eds.
- Volkswagen AG (2014). *Sustainability Report 2013*. Obtido em Dez 2014, em <http://sustainabilityreport2013.volkswagenag.com/node/2048>
- Womack, J. (2007). *The state of lean in 2007*. Obtido em 10 de 06 de 2014, de [http://www. leaninstituut. nl/publications/101207/LeanYearbook2007. pdf>](http://www.leaninstituut.nl/publications/101207/LeanYearbook2007.pdf)
- Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York.: Rawson Associates.
- Yin, R. K. (1999). *Case Study Research: Design and Methods* (6th Ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations. (5th ed.)*, Prentice Hall. (5th ed. ed.). Prentice Hall.
- Zaleznik, A. (1992). *Managers and leaders: Are they different?*. Harvard Business School Pub, 70, 126-135.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & Mckelvey, B. (August de 2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from industrail age to the knowledge era. *The Leadership Quartely*, 18 (4), 298-318.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Guião de Entrevista ao Director Geral de Produção

DATA: ____ / ____ / ____

Tempo de Permanência na empresa: _____

Implementação do SFM

- Como avalia a importância estratégica do SFM para a fábrica?
- O que quer ver acontecer com a implementação do SFM e que ainda não acontece atualmente?
- O que deverá deixar de acontecer com a implementação do SFM?
- Que benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa?
- Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto SFM na empresa?
- O SFM exige um tipo de cultura distinta da atual? Em que medida seria diferente?
- Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do SFM?
- Quais as principais ferramentas ou indicadores que considera na implementação e acompanhamento do projeto SFM?
- Quais as principais mudanças que já ocorreram até ao momento? E quais são as que ainda faltam ocorrer?

Liderança

- Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gemba walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)? Como planeia preparar a sua equipa de líderes para este desafio?
- Que políticas e procedimentos reviu de modo a promover e encorajar comportamentos impostos pelo SFM?
- Que mecanismos de cooperação identifica entre as várias áreas de produção? E com outros stakeholders?
- Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?
- Que mudanças considera serem relevantes para assegurar a manutenção dos processos (por exemplo, ao nível das práticas formativas, ao nível das competências das equipas e das chefias, metodologias lean ou outras, mudança de atitudes e comportamentos)?

Envolvimento

- Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua, a resolução e problemas e a inovação?
- De que forma é que a implementação do SFM prevê o envolvimento de toda a organização no projeto?

APÊNDICE 2 – Guião de Entrevista para o Gestor do *Shopfloor* *Management*

SFM Manager

Função atual do entrevistado(a): _____ Área de Produção: _____

Papel assumido no projeto: _____ DATA: ____ / ____ / ____

Tempo de Permanência na empresa: _____ Na função: _____

Implementação do SFM

- Como avalia a importância estratégica do SFM para a fábrica?
- O que caracteriza o SFM?
- Quais as fases de implementação do projeto (desde a componente e conceção às fases de implementação no projeto e avaliação do mesmo)?
- O estado atual e futuro são um ciclo contínuo entre a cultura atual e a desejada ou há algumas clivagens significativas?
- Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? Especificamente para a Área de _____?
- Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto SFM na empresa e na sua área de produção?
- Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do SFM (nomeação de um “embaixador do projeto”, por exemplo)?
- Quais as principais mudanças esperadas com a implementação do SFM?

Liderança

- Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gemba walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)?
- De que forma foi selecionada a equipa de implementação do projeto?
- Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?
- Que políticas e procedimentos estão a ser implementadas de modo a promover e encorajar comportamentos impostos pelo SFM? Que outras políticas ou procedimentos poderiam ser implementadas?
- Os gestores sénior estão ativamente envolvidos na monitorização dos progressos da implementação SFM?
- Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existem no chão de fábrica?
- Quais as condições e recursos necessários para a implementação e consolidação do projeto?

Envolvimento

- Como foi comunicado/está a ser comunicado/se pretende comunicar a visão inerente ao projeto SFM? Sintetize, por favor, essa visão. Qual têm sido o feedback?
- Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua?
- De que forma são os trabalhadores desta área desafiados a construir e sustentar as melhorias?
- Que incentivos foram/serão definidos são consistentes com os comportamentos desejados?
- De que forma foi pensada a formação e desenvolvimento de líderes e equipas de modo a estarem preparados para a implementação e consolidação do projeto?

APÊNDICE 3

Guião de Entrevista para *Diretor de Área de Produção*/Gestores de Produção

Área de Produção:	Press Shop <input type="checkbox"/>	Body Shop <input type="checkbox"/>	Paint Shop <input type="checkbox"/>	Assembly <input type="checkbox"/>
Função atual do entrevistado(a):	Area Manager <input type="checkbox"/>	Manager <input type="checkbox"/>		
DATA: ____ / ____ / ____	Tempo de Permanência na empresa: ____ anos		Na função: ____ anos	

Implementação do SFM

- Como avalia a importância estratégica do SFM?
- Na sua opinião o que caracteriza o projeto SFM?
- Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?
- Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto SFM na empresa e na sua área de produção?
- Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do SFM (nomeação de um “embaixador do projeto”, por exemplo)?
- Que resultados já obteve na sequência da implementação do SFM?

Liderança

- Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gemba walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)? Como planeia preparar a sua equipa de líderes para este desafio?
- Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?
- Os gestores sénior estão ativamente envolvidos na monitorização dos progressos da implementação SFM a todos os níveis (Managers, SV e TL)?
- Os Managers e SV observam rotineiramente o processo de forma a compreender os problemas e oportunidades?
- Na sua opinião o que é necessário para que o SFM se mantenha, ou invés de se tornar em mais um projeto que pode cair no esquecimento?
- Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existiam no chão de fábrica?

Envolvimento

- Como comunicou/está a comunicar/preende comunicar a visão inerente ao projeto SFM? Sintetize, por favor, essa visão. Têm sido bem aceites?
- Que estratégias pretende desenvolver para envolver e mobilizar as suas chefias intermédias para o projeto SFM?
- Como classifica o nível de entusiasmo e compromisso da sua equipa de líderes com o projeto SFM (classifique numa escala de 1 a 5). Em que baseia sua opinião? Que comportamentos observa na sua equipa de líderes que suportam a sua opinião (o tema é discutido em reuniões, assume, pessoalmente a responsabilidade pelo projeto, falam do projeto com entusiasmo, colocam questões e dúvidas sobre o projeto)?
- Que incentivos foram/serão definidos são consistentes com os comportamentos desejados?
- Que estratégias utiliza na sua área de produção ou mesmo na empresa para partilha de conhecimento e boas práticas?
- Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria contínua?
- Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua?
- De que forma são os trabalhadores desta área desafiados a construir e sustentar as melhorias?
- O projeto SFM prevê a realização de algum tipo de formação? Qual e para que destinatários?

APÊNDICE 4 – Guião de Entrevista para Supervisor e Chefes de Equipa

Área de Produção:	Press Shop <input type="checkbox"/>	Body Shop <input type="checkbox"/>	Paint Shop <input type="checkbox"/>	Assembly <input type="checkbox"/>
Função atual do entrevistado(a):	Supervisor <input type="checkbox"/>	Team Leader <input type="checkbox"/>		
DATA: ____ / ____ / ____	Tempo de Permanência na empresa: ____ anos	Na função: ____ anos		

Implementação do SFM

- Como avalia a importância estratégica do SFM?
- Na sua opinião o que caracteriza o SFM?
- Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?
- Que dificuldades encontrou e/ou encontra na implementação do SFM na sua área de produção?
- Na sua opinião o que pode ser melhorado no projeto SFM?
- Que resultados já foram obtidos na sequência da implementação do SFM?

Liderança

- Que exigências é que o SFM coloca à função SV? E à de TL? E aos restantes membros da equipa?
- Qual o papel dos Area Managers e Managers possuem neste projeto?
- Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?
- Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existiam no chão de fábrica?
- O SFM implica um conjunto de rotinas e standards diferentes. Na sua opinião o que poderá garantir que as mudanças que tem vindo a ser introduzidas se mantenham no longo-prazo?

Envolvimento

- Como foi introduzido o SFM na sua área? O que acha que foi adequado e o que poderia ter sido feito de forma diferente?
- Os Managers e/ou SV observam rotineiramente o processo de forma a compreender os problemas e oportunidades?
- Em que medida as práticas de melhoria contínua foram alteradas ou modificadas?
- Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria contínua?
- Os problemas, defeitos ou situações anormais são assinaladas e param imediatamente no ponto em que ocorrem e investigada a sua causa raiz?
- Que incentivos ou outras formas de reconhecimento e recompensa foram introduzidos ou alterados como SFM?
- Considera que possui o conhecimento, competências e ferramentas necessárias para a implementação do SFM?
- Participou ou virá a participar em algum tipo de formação específico sobre o SFM? No caso de ter participado, qual a sua opinião sobre a formação?

APÊNDICE 5 – Guião de Entrevista para Operadores

Área de Produção:	Press Shop <input type="checkbox"/>	Body Shop <input type="checkbox"/>	Paint Shop <input type="checkbox"/>	Assembly <input type="checkbox"/>
DATA: ____ / ____ / ____		Tempo de Permanência na empresa: ____ anos		

Implementação do SFM

- Na sua opinião o que caracteriza o SFM?
- Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?
- Que dificuldades encontrou e/ou encontra na implementação do SFM na sua área de produção?
- Que impacto teve o SFM no vosso dia-a-dia?

Liderança

- Que exigências é que o SFM coloca à função SV? E à de TL? E aos restantes membros da equipa?
- Qual o papel dos Area Managers e Managers possuem neste projeto?
- Que práticas de liderança foram alteradas com a implementação do projeto SFM?
- Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existiam no chão de fábrica?
- O SFM implica um conjunto de rotinas e standards diferentes. Na sua opinião o que poderá garantir que as mudanças que tem vindo a ser introduzidas se mantenham no longo-prazo?

Envolvimento

- Como tomou conhecimento do projeto SFM?
- Em que medida as práticas de melhoria contínua foram alteradas ou modificadas?
- Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria contínua?
- Que incentivos ou outras formas de reconhecimento e recompensa foram introduzidos ou alterados como SFM?
- Participou ou virá a participar em algum tipo de formação específico sobre o SFM? No caso de ter participado, qual a sua opinião sobre a formação?

APÊNDICE 6

TABELA DE OBJETIVOS E DIMENSÕES DE SUPORTE À CONSTRUÇÃO DOS GUIÕES DE ENTREVISTA

Dimensões de Análise	Objetivos	Categorias	Questões do Guião de Entrevista ao Gestor do Shopfloor Management?	Questões do Guião de Entrevista Entrevistas ao Diretores Área de Produção / Gestores de Produção	Questões do Guião de Entrevista ao Supervisor / Chefes de Equipa	Questões do Guião de Entrevista aos Operadores
Implementação do Shopfloor Management	Compreender o contexto em que decorre o projeto de gestão da mudança Shopfloor Management; Caraterizar o projeto Shopfloor Management em termos estratégicos e operacionais; Identificar qual a percepção que a equipa de liderança possui do projeto Shopfloor Management; Compreender o impacto esperado com a implementação do projeto Shopfloor Management.	Importância estratégica	Como avalia a importância estratégica do SFM?	Como avalia a importância estratégica do SFM?	Como avalia a importância estratégica do SFM?	
		Perceção do conceito	Na sua opinião o que caracteriza o projeto SFM? Quais as fases de implementação do projeto (desde a componente e conceção às fases de implementação no projeto e avaliação do mesmo? O estado atual e futuro são um ciclo contínuo entre a cultura atual e a desejada ou há algumas clivagens significativas?	Na sua opinião o que caracteriza o projeto SFM?	Na sua opinião o que caracteriza o projeto SFM?	Na sua opinião o que caracteriza o projeto SFM?
		Impactos positivos	Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?	Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?	Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?	Quais considera serem os benefícios/oportunidades do projeto SFM para a empresa? E Especificamente para a Área de _____?
		Dificuldades/obstáculos	Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto SFM na empresa e na sua área de produção?	Quais as 5 barreiras top à implementação do projeto SFM na empresa e na sua área de produção?	Que dificuldades encontrou e/ou encontra na implementação do SFM na sua área de produção?	Que dificuldades encontrou e/ou encontra na implementação do SFM na sua área de produção?
		Aspetos a melhor	Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do SFM (nomeação de um "embaixador do projeto", por exemplo)?	Que alterações na estrutura da área de produção ou da empresa permitiria uma resposta mais ajustada às exigências do SFM (nomeação de um "embaixador do projeto", por exemplo)?	Na sua opinião o que pode ser melhorado no projeto SFM?	
		Resultados (esperados e ocorridos)	Quais as principais mudanças esperadas com a implementação do SFM?	Que resultados já obteve na sequência da implementação do SFM?	Que resultados já foram obtidos na sequência da implementação do SFM?	Que impacto teve o SFM no vosso dia-a-dia?

Dimensões de Análise	Objetivos	Categorias	Questões do Guião de Entrevista ao Gestor do <i>Shopfloor Management</i> ?	Questões do Guião de Entrevista Entrevistas ao Diretores Área de Produção / Gestores de Produção	Questões do Guião de Entrevista ao Supervisor / Chefes de Equipa	Questões do Guião de Entrevista aos Operadores
Liderança	Identificar que tipo de competências, comportamentos e práticas de liderança são necessários para garantir o sucesso SFM;	Papel dos líderes	Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gemba walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)? De que forma foi selecionada a equipa de implementação do projeto?	Qual o papel dos Area Managers, Managers, Supervisores e os Team Leaders para que estes desafios se concretizem? Que mudanças deverão ocorrer (gemba walking, participação em reuniões, participação e/ou promoção e processos de melhoria contínua)? Como planeia preparar a sua equipa de líderes para este desafio?	Que exigências é que o SFM coloca à função SV? E à de TL? E aos restantes membros da equipa? Qual o papel dos Area Managers e Managers possuem neste projeto?	Que exigências é que o SFM coloca à função SV? E à de TL? E aos restantes membros da equipa? Qual o papel dos Area Managers e Managers possuem neste projeto?
	Analisar de que forma é que os Managers, enquanto líderes de projeto, promovem, apoiam e asseguram a sustentabilidade da mudança;	Práticas de liderança	Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM? Que políticas e procedimentos estão a ser implementadas de modo a promover e encorajar comportamentos impostos pelo SFM? Que outras políticas ou procedimentos poderiam ser implementadas? Os gestores sénior estão ativamente envolvidos na monitorização dos progressos da implementação SFM?	Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM? Os gestores sénior estão ativamente envolvidos na monitorização dos progressos da implementação SFM a todos os níveis (Managers, SV e TL)? Os Managers e SV observam rotineiramente o processo de forma a compreender os problemas e oportunidades?	Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?	Que práticas de liderança podem promover a eficácia da implementação do projeto SFM?
	Identificar quais os comportamentos , competências e práticas quotidianas necessárias para assegurar a aprendizagem e mudança do SFM.	Mindset (crenças/comportamentos)	Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existem no chão de fábrica?	Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existem no chão de fábrica?	Em que medida é que as práticas do SFM são diferentes daquelas que já existiam no chão de fábrica?	
		Sustentabilidade	Quais as condições e recursos necessários para a implementação e consolidação do projeto?	Na sua opinião o que é necessário para que o SFM se mantenha, ou invés de se tornar mais um projeto que cai no esquecimento?	O SFM implica um conjunto de rotinas e standards diferentes. Na sua opinião o que poderá garantir que as mudanças que tem vindo a ser introduzidas se mantenham no longo-prazo?	O SFM implica um conjunto de rotinas e standards diferentes. Na sua opinião o que poderá garantir que as mudanças que tem vindo a ser introduzidas se mantenham no longo-prazo?

Dimensões de Análise	Objetivos	Categorias	Questões do Guião de Entrevista ao Gestor do <i>Shopfloor Management</i> ?	Questões do Guião de Entrevista Entrevistas ao Diretores Área de Produção / Gestores de Produção	Questões do Guião de Entrevista ao Supervisor / Chefes de Equipa	Questões do Guião de Entrevista aos Operadores
Envolvimento	<p>Analisar qual é percepção que os elementos da equipa dos Managers possuem do projeto SFM;</p> <p>Identificar qual o impacto das estratégias utilizadas pelos Managers para promover a mudança nas suas equipas.</p>	Comunica- ção	Como foi comunicado/está a ser comunicado/se pretende comunicar a visão inerente ao projeto SFM? Sintetize, por favor, essa visão. Qual têm sido o feedback?	Como comunicou/está a comunicar/pretende comunicar a visão inerente ao projeto SFM? Sintetize, por favor, essa visão. Têm sido bem aceites? Que estratégias utiliza na sua área de produção ou mesmo na empresa para partilha de conhecimento e boas práticas? Como classifica o nível de entusiasmo e compromisso da sua equipa de líderes com o projeto SFM (classifique numa escala de 1 a 5). Em que baseia sua opinião? Que comportamentos observa na sua equipa de líderes que suportam a sua opinião (o tema é discutido em reuniões, assume, pessoalmente a responsabilidade pelo projeto, falam do projeto com entusiasmo, colocam questões e dúvidas sobre o projeto)?	Como foi introduzido o SFM na sua área? O que acha que foi adequado e o que poderia ter sido feito de forma diferente?	Como tomou conhecimento do projeto SFM?
		Melhoria contínua	Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua? De que forma são os trabalhadores desta área desafiados a construir e sustentar as melhorias?	Que alterações foram implementadas/serão implementadas de modo a reforçar a melhoria contínua? De que forma são os trabalhadores desta área desafiados a construir e sustentar as melhorias? Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria continua?	Os Managers e/ou SV observam rotineiramente o processo de forma a compreender os problemas e oportunidades? Em que medida as práticas de melhoria contínua foram alteradas ou modificadas? Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria continua?	Em que medida as práticas de melhoria contínua foram alteradas ou modificadas? Qual o papel que os membros da equipa podem assumir no SFM e nos processos de melhoria continua?
		Recompensas e reconhecimento	Que incentivos foram/serão definidos são consistentes com os comportamentos desejados?	Que incentivos foram/serão definidos são consistentes com os comportamentos desejados?	Que incentivos ou outras formas de reconhecimento e recompensa foram introduzidos ou alterados como SFM?	Que incentivos ou outras formas de reconhecimento e recompensa foram introduzidos ou alterados como SFM?
		Formação	De que forma foi pensada a formação e desenvolvimento de líderes e equipas de modo a estarem preparados para a implementação e consolidação do projeto?	A O projeto SFM prevê a realização de algum tipo de formação? Qual e para que destinatários?	Considera que possui o conhecimento, competências e ferramentas necessárias para a implementação do SFM? Participou ou virá a participar em algum tipo de formação específico sobre o SFM? Qual a sua opinião sobre a formação?	Participou ou virá a participar em algum tipo de formação específico sobre o SFM? No caso de ter participado, qual a sua opinião sobre a formação?

APÊNDICE 7 – QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

QUESTIONÁRIO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

(Multifactor Leadership Questionnaire®) desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio, 2000)

FUNÇÃO: _____	ÁREA: _____
NOME: _____	DATA: ____ / ____ / ____

INSTRUÇÕES

Este questionário fornece uma descrição do seu estilo de liderança.

Serão apresentadas 45 questões descritivas. Assinale com uma X, na escala indicada, a opção que melhor o descreve no exercício da sua função.

1.	Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	0	1	2	3	4
2.	Examino situações críticas questionando se são adequadas.	0	1	2	3	4
3.	Não interfiro em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.	0	1	2	3	4
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5.	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4
6.	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8.	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9.	Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado.	0	1	2	3	4
11.	Discuto em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.	0	1	2	3	4
12.	Espero que as coisas corram mal para começar a agir.	0	1	2	3	4
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14.	Mostro a importância de se ter um forte sentido de obrigação.	0	1	2	3	4

15.	Invisto o meu tempo a ensinar e a treinar.	0	1	2	3	4
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17.	Demonstro acreditar que “se não está quebrado, não concerte”.	0	1	2	3	4
18.	Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21.	Atuo de tal forma, que consigo o respeito dos outros.	0	1	2	3	4
22.	Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25.	Demonstro um sentido de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31.	Ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades.	0	1	2	3	4
33.	Demoro a responder a questões urgentes.	0	1	2	3	4

34.	Enfatizo a importância de ser ter um sentido único de missão.	0	1	2	3	4
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4
37.	Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

APÊNDICE 8 – DESCRIÇÃO DOS ITENS DO QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA POR CATEGORIA

Item	Questionário Multifatorial de Liderança	Categoria	Dimensão
10	Gero orgulho por estarem do meu lado.	Influência idealizada (atributo)	Liderança transformacional
18	Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo.		
21	Atuo de tal forma, que consigo o respeito dos outros.		
25	Demonstro um sentido de poder e confiança.		
6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	Influência idealizada (comportamento)	
14	Mostro a importância de se ter um forte sentido de obrigação.		
23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.		
34	Enfatizo a importância de ser ter um sentido único de missão.		
9	Falo de forma otimista sobre o futuro.	Inspiração motivacional	
13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.		
26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.		
36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.		
2	Examino situações críticas questionando se são adequadas.	Estimulação intelectual	
8	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas.		
30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.		
32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades.		
15	Invisto o meu tempo a ensinar e a treinar.	Consideração individual	
19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.		
29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.		
31	Ajudar os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.		
1	Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	Recompensa contingente	Liderança transacional
11	Discuto em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.		
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.		
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.		
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	Gestão por exceção (ativo)	
22	Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		
24	Mantenho-me a par de todos os erros.		
27	Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados		
3	Não interfiro em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.	Gestão por exceção (passivo)	Liderança laissez-faire
12	Espero que as coisas corram mal para começar a agir.		
17	Demonstro acreditar que “se não está quebrado, não concerte”.		
20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.		
5	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.	Laissez-faire	
7	Estou ausente quando necessitam de mim.		
28	Evito tomar decisões.		
33	Demoro a responder a questões urgentes.		

39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	Esforço extra	Fatores de resultados
42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.		
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.		
37	Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.	Eficácia	
40	Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.		
43	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.		
45	Lidero um grupo que é eficiente.		
38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	Satisfação como líder	
44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.		

Fonte: Adaptado de Bass & Avoilo, 1995

APÊNDICE 9 – Grelhas de Análise das Entrevistas

Diretor Geral de Produção (E1)

Unidades de Sentido	
Implementação do SFM	<p>“Vou explicar primeiro o que é o SFM e a sua importância. Ele é importante para a fábrica porque é uma abordagem sistemática... É a cola que une todos os elementos do sistema produtivo. Estamos a falar do processo PDCA, o SFM incorpora o sistema completo do PDCA. Na sua essência é sobre envolver as pessoas, envolver o management, é sobre um mindset é sobre cultura, isto é o primeiro ponto. O segundo ponto é sobre como fazer com as coisas aconteçam numa base diária de transparência, o segundo ponto é sobre transparência... O SFM serve para resolver as discrepâncias, a resolução de problemas é o 3º ponto. Estes 3 elementos são sobre mudança de cultura mindset e resolução de problemas. Estes 3 elementos são muito importantes porque na produção temos sempre muito que fazer. Este é um mundo complexo, os processos são ainda mais complexos e nós somos humanos e não conseguimos acompanhar toda a tecnologia e tudo o que acontece na produção, temos que ter trabalho estandardizado e identificar quais os pontos-chave do processo que queremos que as pessoas acompanhem. SFM é sobre ter o trabalho rotinizado e estandardizado e criar uma expectativa do topo da organização sobre o que é requerido e há muito tempo que nós não temos isso.”;</p> <p>Os resultados que devemos esperar do seguimento do SFM é o contributo da base da empresa para qualidade para a produtividade, a criação de valor. SFM é uma forma de gestão por kpi's e terá um melhor envolvimento das pessoas porque elas estarão mais envolvidas... Mais satisfeitas... Essa é a palavra que eu procurava. Isto é sobre mobilizar as pessoas. A satisfação trará retorno. Mas este não é um projeto de curto prazo, é um projeto de longo prazo e só pode evoluir se houver envolvimento.</p> <p>Será expetável vermos mais inovação no chão de fábrica, maior envolvimento das pessoas, que o processo esteja mais desenvolvido, poderemos reconhecer a resolução de problemas pelas equipas e que eles estão a ser ativamente encorajados a participar. Espero que as equipas estejam a melhorar continuamente as suas atividades kaizen diárias, e esperaria que isto acontecesse por vontade própria deles e não porque sejam direcionados para o fazerem. Nós estamos a começar numa base em que nós temos que forçar (drive) isto porque não temos uma cultura e se eu for... Na semana passada estive com o Pedro na Bosch e nós temos a sensação de que eles... Eles não tem uma cultura de fábrica, eles têm uma cultura Bosch e nós sentimos isso, eu senti. Aqui em Palmela temos uma cultura portuguesa, não temos uma cultura corporativa forte. E se olharmos para a Toyota temos uma forte cultura de empresa, respira-se em toda a organização manifesta a influência do respeito pelas pessoas, a influência do trabalho de equipa, a influência da qualidade, do just-in-time, do sistema de produção, desde o board e por toda a organização. Sente-se uma cultura corporativa neste tipo de organizações e o que estou a dizer é que espero que ao longo do tempo venha a ser algo que se considere importante e que venha a ser a base do sistema de produção... Mas isto requer tempo. Tal como na Bosch, sabe a Bosch vem de uma família, tal como a Toyota vem da família Toyota. Nasceu com eles. Aqui é diferente e é algo que tem ser dirigido.</p> <p>Não foi bem-sucedido. Duas pararam e outras duas continuam a tentar. Mas ambas estavam erradas. Porque começaram do ponto errado. Eles desenvolveram o framework, recolheram as melhores práticas da teoria e tentaram copiar isso numa organização. Eu podia trazer as ideias da minha experiência anterior e dizer "Ok, vamos fazer assim", mas isso não é sustentável. A VW começou por tentar fazer do standard o centro do processo... Nós não fizemos isso. Nós retirámos os princípios e adaptámo-los aqui ao contexto, com base naquilo que as pessoas sentiam ser necessário aqui. Esse foi o framework central.</p>

Liderança	<p>Nós temos... o SFM é sobre os princípios básicos do Plan, do, check e evaluate e é fácil dizer como é que devem fazer isso. O checking e o taking action não são tão bons nesta parte, porque estes dizem respeito softskills para os quais é necessário fazer o coaching das pessoas, acompanhá-las ter o tal espírito de equipa e trabalhar com a equipa para que esta faça as coisas que ele lhe pede para fazer. São necessárias competências técnicas, mas sobretudo competências soft, como criar empatia como criar trabalho de equipa, como falar às pessoas, como fazer apresentações como dar feedback, como ouvir, como apoiar as pessoas. Estas competências são necessárias para se ser um líder eficaz, que envolve todos os tipos de pessoas. Não se trata de ter um nível académico. Podem ser pessoas que lideram outras pessoas, podem ser líderes de uma equipa de futebol lá fora. Tem capacidade, sabem como se faz. Assim os SV e os TL tem que ser sensíveis a isto. As soft skills são realmente importantes. Foi por esse motivo que procurámos identificar o standard mínimo do SV e do TL baseado em traços e competências que são requeridos. Esta foi a razão pela qual pedimos esse projeto em paralelo. Sim é parte do programa e por isso fizemos o estudo. Sim, é verdade e isso seria desejável para o SFM convencer as pessoas de que isto é importante. Por isso quisemos começar pela base (bottom line) para mostrar que há potenciar, para que os M comecem a perceber que isto tem potencial e que é importante. Dou-lhe um exemplo, o SFM não começou num plano do top management. Nós começámo-lo, desenvolvemo-lo e agora está em aplicação. Ao nível dos líderes intermédios existem os Hobbies. O SFM não é um hobby é algo que agora deve ser um hobby de toda a equipa de gestão. O SFM para mim é sistema de gestão corporativo... É sobre toda a gente estar comprometido. É um hobby central, é colocar todos juntos. Sim o management deverá ser envolvido, isto é como um ser vivo, precisa de tempo para ser desenvolvido. Temos vindo a discutir isso, mas ainda não temos uma abordagem sistemática em relação a isso. No momento ainda não existe. Em algumas companhias existem. Na minha vida anterior na companhia onde estava existia. Numa organização aprendente essas coisas acontecem, podemos ir desde as práticas da equipa às melhores práticas do grupo. Aqui ainda não existe e temos que descobrir qual será a melhor forma para que isso possa acontecer. Temos constrangimentos em relação a isso, O SFM também tem a ver com isso, com o potenciarmos as melhores práticas.</p> <p>Temos vindo a discutir isso, mas ainda não temos uma abordagem sistemática em relação a isso. No momento ainda não existe. Em algumas companhias existem. Na minha vida anterior na companhia onde estava existia. Numa organização aprendente essas coisas acontecem, podemos ir desde as práticas da equipa às melhores práticas do grupo. Aqui ainda não existe e temos que descobrir qual será a melhor forma para que isso possa acontecer. Temos constrangimentos em relação a isso, O SFM também tem a ver com isso, com o potenciarmos as melhores práticas.</p> <p>A grande diferença entre eles é que o AM deverá ser o promotor é ele que deve estar promover, a publicitar, a vender e o M é o driver que deve estar alinhado com o AM. Deve viver isto também numa base diária. Como pode o AM promover. Pode comunicar, fazer o reconhecimento estar envolvido na resolução dos problemas. O AM tem o poder pode estar envolvido e temo poder de influenciar.</p> <p>Comunicar sobre o seu plano de negócios, participar em algumas reuniões. É importante estar sensível ao ambiente. Deve envolver-se na promoção.</p>
Envolvimento	<p>Essa é uma pergunta complicada, porque nos leva sempre à questão de como é que recompensamos o kaizen. Isto implica monitorização e às vezes isto tem um impacto negativo. Por exemplo ouvi histórias acerca de pessoas que não expressam as suas ideias porque e não tem tempo de ir ao sistema, não conhecem o sistema e querem envolver-se num sistema burocrático para verem as suas ideias reconhecidas e tem receio que a sua ideia seja tomada por outra pessoa e assim já não serão reconhecidos. Isto não estimula o kaizen que faz parte do sistema que estamos a implementar. Como podemos nós reconhecer daily kaizens simples e isso faz parte deste processo pelo qual estamos a passar agora. Por isso temos que pensar como podemos nós reconhecer ideias simples, é sobre isto que trata o SFM, não da resolução de grandes problemas mas sim de pequenas coisas que eles podem influenciar. Acho que há matéria-prima para o kaizen aqui porque os portugueses são pessoas muito criativas e é uma coisa natural, faz parte da vossa cultura e nós temos que descobrir uma maneira de captar essa energia. Eles tem ideias e implementam-nas e tem que haver reconhecimento pessoal. Temos que trabalhar nisso.</p> <p>Sim, é exatamente isso. Tem de haver um espaço para o reconhecimento é muito importante por da equipa, dos supervisores. Isso é muito estimulante. O "obrigado" pela equipa o "fizeste um bom trabalho" é um importante reconhecimento. É por isso que o management é muito importante para o sucesso do SFM.</p>

Diretor Área de Produção

Implementação SFM	Unidades de Sentido
	E2
Importância estratégica	
Perceção do conceito	<p>"A grande vantagem é que o líder de equipa tem uma noção clara dos resultados da sua equipa nos diversos indicadores ao longo do turno... outra grande vantagem é a visualização de informação básica do dia-a-dia, desde o plano de versatilidade ao de rotação, ver o que as equipas querem discutir na reunião de comunicação; haver um sítio onde as pessoas fazem as reuniões de comunicação ... com muito nível para verem o que está bem e o que está mal.";</p> <p>"No final a nossa intenção é levar a que cada equipa atinja os seus resultados... não basta ter 2/3 das equipas boas.";</p> <p>"Existem formas standard de recolher informação e existe ainda a verificação da estação de trabalho.";</p> <p>"Há sempre um cunho pessoal de cada área."</p>
Impactos positivos	<p>"Nota-se a qualidade da reunião de comunicação e seu output. Dantes era uma reunião de informação e hoje é mais uma reunião de comunicação.";</p> <p>"Há melhoria nos RFC's no final da linha para aquilo que são os erros de processo... agora veem as consequências, veem os resultados do dia anterior e fizeram uma ação. E se não resultou há um output de atividades que são feitas...";</p> <p>"Visualização muito clara das áreas responsáveis pelos respetivos problemas.";</p> <p>"Estamos a olhar para um indicador no seu total e quando olhamos para o problema identificamo-lo com a equipa ou processo.";</p> <p>"Em termos de consciencialização do problema é uma maior evolução, do que aconteceu, como é que evoluiu...";</p> <p>"Neste momento é uma mais-valia porque naquela hora e em locais diferentes todos os M estão reunidos com os seus SV."</p>
Dificuldades/ /Obstáculos	<p>"Somos confrontados com respostas ... "o problema não é meu" sempre fiz assim"... vamos ter um trabalho adicional de resolução de problemas".</p>
Aspetos a melhorar	<p>"Desde que foi feito o grupo piloto já foram feitas muitas alterações... as pessoas tem um mínimo de trabalho burocrático e terem a visualização dos resultados de forma célere.";</p> <p>"Em relação aos TL a vertente que temos que trabalhar mais é a liderança e a comunicação.... O saber estar, o saber ouvir... é o mais soft que tem que ser trabalhado.";</p> <p>"O saber ouvir....isso passa-se a todos os níveis hierárquicos...";</p>
Resultados (esperados e ocorridos)	<p>"A implementação do quadro está a 100%.";</p> <p>"Positivo, ainda não diretamente quantificável";</p>

Unidades de Sentido	
Liderança	E2
Papel dos Líderes	AM
	M
	SV
	TL
Práticas de Liderança	<p>"No nosso caso houve uma equipa com os representantes de cada uma das áreas que apresentou um projeto para aplicar nas 4 áreas de forma igual para fazermos o tal piloto ..."</p> <p>"... Fizemos o piloto, ouvimos 2 SV e 6 TL e envolvemos os SV no quadro em si e os respetivos TL e fomos fazendo o roll out, primeiro onde a aceitação ia ser grande e quando chegámos aos mais difíceis a aceitação foi maior porque se funciona com o meu colega....";</p> <p>"Houve necessidade de rever as rotinas e adaptá-las às nossas rotinas.";</p> <p>"Envolve o operador na discussão porque muitas das vezes porque foi ele que cometeu a falha e às vezes identifica o problema ou às vezes não se apercebe.";</p>
Mindset (Crenças/ Comportamentos)	<p>"Não é muito diferente do que fazíamos... a grande diferença ... foi introduzir a informação bottom-up.";</p> <p>"As grandes alterações estão ao nível do TL/SV e M ao nível do fecho da atividade.";</p> <p>"A questão cultural... se antigamente dizíamos que o objetivo é este, eles de forma mais ordenada ou desordenada faziam. Hoje eles tem mecanismos para perceber e melhorar os mecanismos para perceber e melhorar a forma de conseguir.... Ao verem os desvios e depois a parte de resolução de problemas.";</p>
Sustentabilidade	

Unidades de Sentido	
Envolvimento	E2
Comunicação	
Melhoria Contínua	<p>"Sistematização da recolha de dados, registo das ferramentas e comparação sistemática com os objetivos definidos. Quando vemos que há um padrão vamos entrar no processo de observação e se foi possível identificar o porquê do desvio ... mais uma vez é uma ferramenta sistemática...";</p> <p>"Esta ferramenta do problem solving vai na direção dos 8 D's mas adaptada a um sistema que existe na Toyota ... consegue-se chegar ao final com a causa raiz identificada.";</p> <p>"Estão preparados a 50% (referindo-se à melhoria contínua). Parte da vontade de cada um querer fazer diferente.";</p> <p>"Aqui (referindo-se à análise baseada no registo dos problemas) já estamos a intervir para ajudar o TL... vamos fazer uma observação do processo em conjunto com o TL e o SV tentamos perceber....";</p> <p>"Convidar outros TL para verem outras estações de processo.";</p> <p>Vai muito da iniciativa e proatividade dos intervenientes.";</p>
Recompensas e Reconhecimento	O SFM não se refletiu no Barómetro.
Formação	<p>"Há um tempo atrás demos formação em 8 D's a todos os SV e zero utilizavam.";</p> <p>"Os passos básicos do A3 estão a ser dados na formação em problem solving. Esta formação só por si não resolve. É como tirar a carta de condução e depois não conduzir.";</p>

Área das Pressas

Implementação SFM	Unidades de Sentido			
	M (E3)	SV (E4)	TL (E5)	Operadores (E6)
Importância estratégica	<p>"O SFM por si só...não devemos pegar e achar que é uma solução para todos os nossos problemas. Pode ser um quadro com informação ou um sistema de gestão...se a pessoa acreditar e fizer o que está a dizer.";</p> <p>"Isto obriga as pessoas a estarem mais próximas.";</p> <p>"Se não fosse o SFM eu não ia às reuniões das máquinas todo os dias.";</p> <p>"Não acredito que seja uma metodologia de gestão por si próprio, mas acaba por ser um visual management.";</p> <p>"...Para as pessoas dá a percepção de que o management está mais envolvido.";</p> <p>"O SFM tem relevância estratégica. É uma filosofia de gestão ou uma filosofia de trabalho. Depende da forma como for implementado. Mas isso depende das pessoas, fundamentalmente dos Managers e ESP. Eu podia não acreditar no SFM e nas auditorias estar a 100%. Basta dizer "isto é para fazer!"... Não é difícil ter o sistema 100% implementado, mas não é sentido. As pessoas tem quer perceber qual é a vantagem e que não dá mais trabalho.";</p> <p>"... Os que menos acreditam são os que tem os quadros a 100%."</p>			
Percepção do conceito	<p>"...Visualização e partilha de informação...";</p> <p>"...Não é para fazer papel, por não ser para fazer papel é essa uma das razões por ainda não estar totalmente implementado.";</p> <p>"Isto faz sentido. Não criar trabalho desnecessário e as pessoas perceberem... Aquilo é um mecanismo de follow-up.";</p>	<p>"O SFM veio mostrar o que era importante. Antes do SFM eu tinha acesso a toda esta informação, mas não toda ao mesmo tempo. Utilizava mais fontes de informação.";</p> <p>"O SFM leva as pessoas ao local onde as coisas acontecem. Os quadros estão junto às máquinas, junto às linhas.";</p> <p>"Obriga os M a ir lá para ver a informação e, além disso permite fazer gestão</p>	<p>"De novo praticamente nada. Foi mesmo trazer o trabalho do computador para a parte de baixo porque tudo o que lá está, nós já todos fazíamos mas com outros processos e outro tipo de ficheiros.";</p> <p>"Novidade só a forma de apresentação e o facto de estar junto à linha.";</p> <p>"Pretende-se que se torne mais acessível a informação a todas as pessoas e, nesse aspeto, é mais acessível.";</p>	<p>"Essa parte (referindo-se ao quadro SFM) está entregue apenas aos TL. Sou Line-leader...conheço apenas de ver lá. Eles fazem a reunião com eles. Nós Line-leaders não temos interação com isso. Nós apenas observamos a meter lá os indicadores, as presenças ... a informação é toda para eles.";</p>

	<p>“As coisas tem que nascer mais de dentro das pessoas do que serem impostas e muito mais com uma organização que já existe há mais de 20 anos.”;</p>	<p>imediate. Pode-se atuar logo, atuar nas máquinas ... e permite-nos mostrar onde estão os problemas. Estão ali a vermelho, não é preciso andar a fazer reuniões para aqui e acolá.”;</p> <p>“É uma gestão mais ativa.”</p> <p>“A minha reunião SV/TL é de 10n minutos e a de SV/M é de 30 minutos porque estão os departamentos de apoio que explicam as avarias e outras coisas.”;</p> <p>“Nós já tínhamos rotinas...nesse aspeto não alterou muito. O que alterou foi a forma como apresentamos esses resultados.”;</p>	<p>“Todas as linhas tem um pc e toda aquela informação está disponível. Todas as informações que estão na linha estão no pc.”;</p> <p>“O SFM é isto mesmo, a passagem daquilo a que só alguns tinham acesso ou que estão muito interessados.”;</p> <p>“Toda a gente olha...desde o Operador ao DGP.”;</p>	
Impactos positivos	<p>“O SFM o que pretende é que as rotinas que já tínhamos...A vantagem é consolidar tudo num sistema mais integrado.”;</p> <p>“...É tudo informação que estava dispersa e que se está a congrega...”;</p> <p>“Isto vem tornar mais relevante o impacto dos problemas.”;</p> <p>“Obviamente isto tem aquele efeito profilático do “eles andam aí”... (referia-se à presença dos managers na área de produção)”;</p>	<p>“...Mas se precisava consultar um KPI tinha de os procurar....agora tenho lá isso.”;</p> <p>“O adquirir a informação é muito mais rápido e é mais fácil mostrar o que está a acontecer.”;</p> <p>“Antigamente fazíamos uma reunião às 7.30h entre SV e M com a MAN e Planeamento...todos numa sala, cada um com um relatório de produção na mão à nossa frente. Agora ...há uma passagem de informação mais rápida e objetiva. O SV quando vai á reunião vai melhor preparado.”;</p> <p>“A reunião acontece junto ao quadro do M e percebe-se onde estamos e mais fácil perceber o que está a acontecer.”;</p> <p>“É mais fácil tomar decisões.”;</p> <p>“Mas acho que é importante (referindo-se à observação do posto de trabalho) e eles vão observar determinados aspetos que lhes passam um bocadinho ao lado.”;</p> <p>“Para mim é uma forma fácil de mostrar o que está a acontecer (referindo-se à presença do M no chão de fábrica) e se houver alguma coisa facilita a comunicação.”;</p>	<p>“A informação está de mais fácil leitura.”;</p> <p>“Quando a informação está disponível, ela é mais evidente porque tenho acesso a todas as folhas exatamente ao mesmo tempo... neste momento ela está ali e nós temos que tropeçar nela e não nos conseguimos esconder muito”;</p> <p>“Os códigos de cores são muito atrativos. O vermelho é que dá nas vistas.”;</p> <p>“Passámos a trabalhar mais uns com os outros.”;</p> <p>“Como o Sv roda pelos 3 turnos e há sempre uma semana ou 2 por mês em que ele não está ... neste momento continua a ser feita.”;</p> <p>“Não acrescentou muito para além da disponibilidade. Já elaborávamos quadros ... o que fizemos foi a fusão de quadros do TPM e 5 S's e fundimos neste... e acrescentámos mais um gráfico.”;</p>	<p>“O quadro tem informação que me é útil”;</p>

		<p>“Agora é-se logo confrontado ali, com o problema e tem de ser discutido e o facto de estarmos no local, vamos lá.”;</p> <p>“Há maior preocupação em resolver os problemas.”;</p> <p>“Em termos de tempo é muito bom. Olho para o quadro e fico logo com uma imagem do dia anterior e dantes podia demorar 30 a 45 a fazer isso.”;</p> <p>“Os próprios Line-leaders já usam aqueles valores para tentar melhorar e ultrapassar os dados do dia anterior.”;</p>		
Dificuldades/ /Obstáculos	<p>“Se vir a sequência das reuniões bottom-up e depois top-down... isto faz sentido na montagem final e nas carroçarias. No nosso caso, a informação que flui quer de uma reunião quer de outra não é muito importante. Mal de nós se as nossas falhas chegassem à parte final.”;</p> <p>“Foi por isso que não quis abranger logo o quadro todo, senão a resistência teria sido maior ...o que tenho tentado fazer é que as pessoas não pensem que é mais trabalho...”;</p> <p>“Depois acabamos por estar em muitas reuniões em que se discutem os mesmos temas, não há novidades embora haja intervenientes novos.... Falamos todos 3 ou 4 vezes dos mesmos pontos. Os AM ouvem os mesmos pontos 4 vezes.”;</p>	<p>“Estou a tentar implementar (referindo-se à observação do processo), mas está a ser difícil. Nós chegamos à máquina e vemos logo o ambiente. Os TL e eu passamos regularmente na linha. Já está preparada uma checklist adaptada. Basicamente o que temos que fazer é o TL faz a observação a uma máquina e no dia seguinte faz à outra.”;</p> <p>“Tem sido difícil porque a mudança é uma coisa nova e as pessoas ficam relutantes e as pessoas acham redundante.”;</p> <p>“Tem sido complicado...implica recolher dados e escrevê-los no quadro. Alguns dizem porque é que não colocamos a informação em LCD.”;</p> <p>“Houve TL's que fizeram uma folha de excel para condensar a informação do quadro.”;</p>	<p>“As críticas tem a ver com a replicação de trabalho.”;</p>	<p>“... os indicadores que lá vão, somos nós que os fornecemos, por isso não preciso de ir ao quadro”;</p> <p>“O quadro é novo e estamos habituados a outra folha e ainda recorremos ao outro.”;</p>
Aspetos a melhorar	<p>“Os pontos de melhoria são mais os pontos do GTI...aquela parte das sugestões ou queixas. Normalmente eles falam connosco. Não tenho uma preocupação com isso.”;</p> <p>“O ponto é estarmos a trabalhar com as pessoas e temos que sentir as pessoas com quem estamos a trabalhar e donde é que eles vêm ... se queremos matar um sistema é obrigar as pessoas a fazer e</p>	<p>“O SFM neste momento tem que ganhar maturidade, rotinar o preenchimento e análise dos resultados.”;</p> <p>“Haver alguma diferenciação nos quadros de modo a otimizarmos algumas coisas...;</p> <p>“...Disciplinar...As rotinas estão definidas e as coisas não estão a acontecer de acordo.”;</p>	<p>“Vejo o quadro a ser substituído por um sistema eletrónico... quando falamos em poupança de papel e o que pode fazer à natureza, se calhar aquela informação em vez de estar em papel devia estar em formato digital.”;</p>	<p>“Podia ser melhorado... temos gráficos de cores onde estão os vários itens da segurança e qualidade. Podíamos ter identificado o item do gráfico com a folha ... às vezes temos que andar à procura da folha com os valores.”;</p>

	isto valeria zero... os líderes de opinião aqui são os mais especializados e com mais idade e são pessoas cujo primeiro emprego não foi a AE e não estão dispostas a fazer o que não acham certo.”; “A dificuldade que tenho é que não tenho só a produção. Também tenho o processo. Há rotinas que não faço porque não há necessidade. Quem quiser cumprir muito ocupa-lhe o dia todo e o Manager tem que fazer mais alguma coisa e também trabalho estratégico.”;			
Resultados (esperados e ocorridos)	“...Ontem fomos auditados ao quadro de uma das máquinas que nem sequer pertence à pessoa que fez o piloto. Teve 100%, noutra tivemos 87% e noutra 80%, sendo que há uma parte que ainda não implementámos que é a verificação do posto de trabalho, porque queremos que ele funcione efetivamente.”;			

Liderança		Unidades de Sentido			
		M (E3)	SV (E4)	TL (E5)	Operadores (E6)
Papel dos Líderes	AM	“Os AM está presente nas rotinas.”; “O AM é ...receber a informação fidedigna em relação aos vários parâmetros.”; “Por um lado deverá ser o guru espiritual do sistema e, não só na produção em que isto já parte mais do diretor de produção, mas para obrigar toda a organização dentro da área... para que toda a organização trabalhe no sentido do quadro, mas no sentido da filosofia.”; “Apoiar e, enquanto SFM, para mostrar que é uma filosofia, para fazer cumprir a ideia...”;	“Em relação ao AM também continua desaparecido, não houve alterações...e ao DGP. Eles vão lá abaixo às 2 ^{as} feiras, mas isso não foi imposição do SFM.”; “Eles estão lá no gabinete. Não há muita interação.”;	“Tem muito a ver com a forma como quem dirige se envolve nas coisas para não deixarem os outros abandonarem o projeto.”;	“Eles falam mais connosco se a máquina tiver problemas. De resto andam por lá... mas talvez por causa das obras que estão a haver na área.”;
	M	“...Os managers andam na produção e no final até pode conduzir a menos trabalho e não há perda de tempo...”;	“Obriga os M a ir lá para ver a informação e, além disso permite fazer gestão imediata.”;	“Essa reunião é feita com os SV e TL de serviço ...às 7.20h... diária com os	Parecendo que não ... as informações estarem lá, faz

				<p>supervisores... e um dia por semana com o M e ele todos os dias.”;</p> <p>“Trouxe mais envolvimento ... por via das reuniões semanais, mas isto tem a ver com a personalidade de quem está a cargo.”;</p> <p>“Há ainda muito trabalho que funciona por delegação de funções.”;</p> <p>“Impacto do M ... sente-se que alguém está a tomar conta das coisas e as coisas podem não evoluir porque os travões contam sempre e existem. Há pessoas interessadas em exigir e acompanhar. É uma pressão boa. Porque também manifesta interesse genuíno.”;</p> <p>“Caraterísticas do líder ...personalidade metódica e isso é algo falha um pouco na nossa área e talvez na fábrica. Trabalhamos muito na reação e não na prevenção.”;</p> <p>“O SFM se for levado à frente e de forma honesta ajuda-nos a prevenir e não a reagir. Tem havido um excesso de reação à prevenção... dependendo do tipo de pessoa que temos a gerir a área. Uma pessoa metódica e organizada tende a fluir positivamente e a envolver as pessoas. As pessoas acabam por se envolver.”;</p>	<p>diferença porque querem saber o porquê determinados valores...”;</p>
SV	<p>“Agora o ESP tem uma perceção mais micro... se fosse uma discussão mais geral teria uma perspetiva mais geral.”;</p> <p>“A visão mais macro de um nível mais baixo da hierarquia acaba por se perder. O ESP acaba por ter uma visão mais da fruta do que da própria árvore.”;</p> <p>“A informação mais geral acaba por ficar mais ao nível do Manager. O ESP sabe que está bem no seu budget e não sabe o que se passa ao nível do lado...mesmo ao nível do desenvolvimento pessoal torna-se</p>	<p>“Nas prensas há mais um elemento licenciado. Eu sou bacharel e há mais 2 ESP de carreira...Pode fazer diferença na capacidade de análise e na forma como aceitam metodologias como o SFM, mas compensam isso com o conhecimento que tem das máquinas. Tem défice na parte das metodologias e organização, que eu não tenho. Mas sempre que se apresenta alguma coisa nova ou tem de olhar para maiores problemas é uma chatice. Tirar o curso abre-nos a mente. Eles são mais pessoas de terreno e eu mais da vertente de gestão.”;</p>		<p>“A minha relação com o TL...somos gémeos.”;</p>	

		mais difícil o pensamento estratégico...”;			
	TL		<p>“Os TL são também pessoas que conhecem ... são muito acessíveis e explicam o que aconteceu, o que avariou...”;</p> <p>“Eu sinto que estou melhor preparado e conheço melhor o problema e o detalhe.”;</p> <p>“Não é necessário estar constantemente na linha porque eles já lá estão há 20 anos. Já passaram pelas máquinas todas. São muito autónomos.”;</p> <p>“Eles (os TL) estão a sentir as diferenças e percebem e demonstram de uma forma mais rápida. Conseguem explicar.”;</p>	<p>“Ser TL ou Line-leader pouca coisa muda, só o facto do TL não precisar de estar na linha... todos temos a mesma formação...”;</p>	
Práticas de Liderança		<p>“Uma vez por semana faço a rotina top-down mas que ainda não implementámos...”;</p> <p>“Sou adepto da técnica do Bulldozer. Quando cheguei às prensas havia uma pessoa que estava mais desenvolvida em termos de SFM e estava implementada a parte de frente dos quadros. AS rotinas não eram ainda certas e comecei a fazer a rotina com os ESP e do TL até que estes estivessem à frente dos quadros com um nível muito semelhante. Mantive a rotina e a estrutura e havia a necessidade de dar seguimento aos problemas das máquinas de forma mais sistematizada e implementei as reuniões de 6ª feira ... próximo passo a inspeção dos cartões de cores, o audit do posto de trabalho.”;</p> <p>“Nós tínhamos a reunião do ESP/TL às 7.15. Para não criar disrupção com o que já existia, a reunião das 7.30 passou a ter a presença da MAN e do T&D”.</p> <p>“A Man e o T&D e o processo acabam por ser puxados para o SFM</p>	<p>“...Às vezes eles (os TL's) ainda se baldam. Ainda estamos numa fase de aprendizagem e porque as pessoas perceberam que ainda tem trabalho que fazer.”;</p>	<p>“Essa reunião é feita com os SV e TL de serviço ...às 7.20h... diária com os supervisores... e um dia por semana com o M... o M todos os dias vai a uma das linhas.”;</p> <p>“...Anteriormente não fazíamos uma reunião fica nas linhas...”;</p> <p>“Passámos a trabalhar mais uns com os outros.”;</p> <p>“A reunião com a equipa não é diária 30 minutos por semana. Já o fazia. O que alterou foi a parte das atas, apesar de ser complicado para nós. É complicado estar a falar de 1 assunto e escrever. Com 1 pessoa é fazível, mas com 10/15 pessoas e ouvir operadores de todos os lados... Não o faço dentro da reunião. Acabo por fazê-la depois... Passado uns dias acabo por fazer uma reunião quase particular com cada um para validar o que foi dito... já pensámos na solução dos gravadores.”;</p>	

Mindset (Crenças/ Comportamentos)		<p>"A mudança não é tanto em termos de mindset. O que existe nos quadros não é algo que não existisse. Quando se trata de despejar uma filosofia pela goela abaixo, sem as pessoas percebam que isto é algo que já fazemos mas de forma mais sistematizada, não funciona.";</p> <p>"Na Alemanha, os diretores de fábrica não se envolveram e por isso as coisas avançaram...";</p> <p>"No nosso caso há indicadores standard que podem fazer mais sentido numas áreas que noutras...mas enquanto estamos a implementar a filosofia não podemos estar a divergir. Nesta 1ª fase tem que ser igual para todos, depois e pontualmente houver uma folha diferente, não me choca.";</p>	<p>"Não utilizam o quadro (referindo-se à equipa) para resolver problemas. Não há essa necessidade porque as coisas na equipa resolvem-se de imediato. Temos as matrizes da máquina e os nossos problemas novos são sempre complexos.";</p> <p>"Eles resolvem logo. Não faria sentido naqueles problemas diários. Os outros que aparecem no Pareto é que são tomadas ações. Além disso os problemas são sempre os mesmos, são cíclicos.";</p> <p>"Nós resolvemos os problemas, ou seja, a máquina volta a andar e todos temos consciência do que precisamos fazer para aquilo não voltar a acontecer...";</p> <p>"Os próprios Line-leaders já usam aqueles valores para tentar melhorar e ultrapassar os dados do dia anterior. Agora nota-se que eles se querem superar.";</p> <p>"Não usam a parte do quadro para colocarem questões. Muitas questões são logo resolvidas de imediato. Se tiverem alguma questão, resolve-se logo.";</p> <p>"Foram escrever uma ou duas vezes e depois é dada a resposta... Normalmente, só põem lá para chatear.";</p>	<p>"Os que não tem interesse costumam passar no quadro e não olham. Só umas pessoas é que estão interessadas.";</p> <p>"Os Line-leaders recorrem mais porque é mais fácil.";</p> <p>"São alertados para isso (para a utilização do quadro) mas devido à confiança e ao conhecimento que já existe, eles são passados boa-a-boca, dirigem-se ao TL ou ao Line-leader e chegam a uma conclusão.";</p> <p>"Eles não tem dificuldade em usá-lo mas acham que a folha os afasta do TL ou dos colegas. Não é que eles tenham problemas em ir lá, é porque sentem que a folha cria um afastamento. Eu compreendo. No lugar deles faria o mesmo. Sentem isto como uma regressão.";</p>	
Sustentabilidade		<p>"Não é preciso grande coisa...o importante é que não se passe isto como um trabalho adicional porque não há novidades nos quadros, não se cria nada de novo.";</p> <p>"Sou adepto da técnica do Bulldozer ... garantir a sustentabilidade dessa forma sendo que as pessoas deverão ver que não gera mais trabalho e resolve problemas.";</p> <p>"Acho que o JM que tem muita experiência na produção, vai fazer ajustamentos na rotina top-down. Nas prensas já há um ajustamento que foi</p>	<p>"Eles (os TL's) achavam que isto iria passar (referindo-se ao SFM)...Estavam à espera que quando o MP saísse isto ficasse esquecido.";</p> <p>"Toda a organização tem que perceber que vale a pena estar a escrever nos quadros e que depois existe ação e que se resolvem problemas. Se está lá no quadro e a manutenção não vai resolver e depois não acontece nada...";</p> <p>"Para credibilizar todo o processo os problemas tem que ser resolvidos e de forma mais rápida. Esta é a forma correta.";</p>	<p>"Acho que é uma moda e vai ser uma moda... esta já é a 2ª implementação diferente de quase a mesma coisa... tivemos em tempos uma sala onde eram expostos todos os gráficos e mais alguns e que já não são usados, talvez porque já não fizessem sentido.";</p> <p>"As coisas só se mantêm se houver envolvimento das pessoas e todas as pessoas, mesmo todas!... a maioria sim, vai-se manter. Senão, alguém há-de aparecer com uma ideia luminosa... com outro processo pois a informação que analisamos é sempre a mesma.";</p>	<p>"Tem estado a ser levada mais a sério porque o M tem o hábito de ir lá falar com os TL e discutir os resultados... por isso é uma coisa séria.";</p>

		discutido com ele. Se não o fizéssemos seria uma forma de desmoralizar o sistema.”;		“O que foi feito para promover o envolvimento? Nada. Não sei se poderá ser feito algo...Porque penso que a única forma de envolver é trazer o trabalho das pessoas para o quadro. Mas não sei se é possível na conjuntura atual... não vejo como é que os operadores de linha poderão contribuir e envolvê-los.”	
--	--	---	--	--	--

Envolvimento	Unidades de Sentido			
	M (E3)	SV (E4)	TL (E5)	Operadores (E6)
Comunicação	<p>“Decisões mais estratégicas transversais a toda a área são discutidas na nossa reunião semanal.”;</p> <p>“No nosso caso a transferência de informação é feita de TL a TL.”;</p>	<p>“Pertencem à equipa de implementação. Comecei nas minhas máquinas na URQ piloto.”;</p> <p>“Participei nas reuniões de desenvolvimento dos KPI's, na parte dos gráficos, do que queríamos evidenciar, quais os objetivos do SFM.”;</p> <p>“Nós tínhamos o quadro de equipa e que servia para estar lá. Tinha informação e ninguém ligava.”;</p> <p>“A conversa mais estruturada e as reuniões são estruturadas, tem uma agenda e tem dados. Aqui há uma diferença clara. Há maior entendimento. O facto de termos o quadro e todos terem o mesmo formato e temos o mesmo indicador e temos em baixo porque é que o indicador não está a verde, a abordagem é muito direta. É diferente de ir ver o relatório...”;</p> <p>“Posso ir para trás e ver o que se passa na semana, tenho o histórico.”; Conseguem explicar (referindo-se aos TL's).”;</p> <p>“No meu caso eu cheguei e disse a todos que tinham que preencher isto.”;</p> <p>“A informação é mais clara e simples e também tem lá a informação deles e isso obriga-os a ir lá.”;</p> <p>“Não usam a parte do quadro para colocarem questões. Muitas questões são logo resolvidas de imediato. Se tiverem</p>	<p>“Porque a minha linha é a linha piloto... antes da implementação oficial, 2/3 meses atrás, nós já andávamos a falar nisso há mais tempo.”;</p> <p>“Está disponível (espaço para os colaboradores escreverem) mas não acontece porque as pessoas que estão nas linhas já se conhecem há mais de 15 anos. Os problemas são conversados na linha ou no café.”;</p>	<p>“Nunca teve informação sequer daquilo. Embora observe através das cores. A nível da produtividade nós conseguimos perceber se as coisas estão no caminho certo ou não... por causa das cores à distância.”;</p> <p>“Sou eu que forneço os números.”;</p> <p>“Para nós Line-leaders e team members passámos a saber que estava ali um quadro ... houve uma reunião muito por alto sobre os indicadores e sobre o que está à frente.”;</p> <p>“Temos uma ata da reunião de comunicação e vamos lá”;</p> <p>“Na reunião de comunicação falamos da qualidade na equipa. Não há muita diferença para o SFM.”</p>

		<p>alguma questão, resolve-se logo. Não sentem necessidade de ter ali aquele meio de comunicação.”;</p> <p>“Foram escrever uma ou duas vezes e depois é dada a resposta.... Normalmente, só põem lá para chatear.”;</p> <p>“Também não faz sentido que coisas que coisas que sejam tratadas pessoalmente se coloquem ali.”;</p>		
Melhoria Contínua	<p>“...Foi com a parte de trás ... primeiro há que ter uma metodologia de controle e que sirva para alguma coisa ...semanalmente e para cada grupo de máquinas há a apresentação dos problemas que tem mais impacto e dependendo da origem do problema é reportado a quem de direito e são esses documentos, na ótica da máquina, as folhas de problemas, as CCR's é que depois vão para a parte de trás dos quadros.”;</p> <p>“No princípio, quando cheguei às vezes surgia um ponto ou outro que até eu próprio colocava na lista Eu escrevi-os. Depois mudei ...se não quiserem escrever não vou correr atrás deles....se quer que lhe diga devem estar todos em branco, mas não me preocupo...”;</p> <p>“No nosso caso na parte da melhoria contínua temos vários indicadores na ótica da máquina: a folha A4 que apresenta o detalhe da máquina ..., a tabela com o Top 5 dos problemas do último mês e uma outra tabela de seguimento do sistema..., depois os 3 CCR's em que aparece o top dos 3,4 ou 5, de Man, T&D e Processo, aquilo que o ESP achar mais indicado. Nesta tabela parece quem é responsável pelo problema, a data e os quadrados que indicam a percentagem de resolução. Nestas reuniões faz-se o seguimento dos pontos e questionam-se os que estão atrasados.”;</p> <p>“A folha A3...se há um problema que é simples resolver porquê criar os papéis?</p>	<p>“As pessoas são também chamadas a dar sugestões de melhoria.”;</p> <p>“Nas prensas a maior parte das pessoas estão cá há 20 anos e quando aparecem problemas sabem logo como resolver.”;</p> <p>“Depois há o lado pior, o dos vícios...”;</p> <p>“Todas as 6^{as} feiras temos uma reunião em que discutimos os paretos e a resolução dos problemas. Aquele quadro serve para a equipa estar informada sobre o que aconteceu, quem vai fazer o quê, quando...obviamente se houver algum problema que tenha que se usar a metodologia de resolução de problemas e se houver um problema a equipa vai-se reunir no quadro.”;</p> <p>“Não utilizam o quadro (referindo-se à equipa) para resolver problemas. Não há essa necessidade porque as coisas na equipa resolvem-se de imediato. Temos as matrizes da máquina e os nossos problemas novos são sempre complexos.”;</p> <p>“Eles resolvem logo. Não faria sentido naqueles problemas diários. Os outros que aparecem no pareto é que são tomadas ações. Além disso os problemas são sempre os mesmos, são cíclicos. A solução nem sempre é 100% fiável.”;</p>	<p>“No meu caso já existe um acompanhamento do que é problemático, dos incidentes e tínhamos que dar uma resposta rápida a todos eles...temos reuniões em que temos que apresentar os problemas do dia anterior, bem como as soluções.”;</p> <p>“Inconsistente.... Ajuda a promove-la porque está mais exposta a haver respostas mais rápidas.”;</p> <p>“Não resolvemos mais problemas. Naquela área alguns dos vermelhos são vermelhos que existem há 20 anos e que não são fáceis resolver ou por questões técnicas ou financeiras...”;</p> <p>“Estudo da causa raiz é feito, não por causa do quadro mas porque já existe desde sempre. Temos registo de avarias desde 2000... processos e KVP*'s e Pri's desde 2000 e se formos ao papel, desde 95.”;</p>	<p>“Temos o GTI, vai lá e registas ... colocar ali uma melhoria que pode passar para as mãos de alguém...”;</p> <p>“Temos uma reunião...isso pomos lá”;</p>

	Se é um problema que exige problem solving, Top 8 D's, aí sim!";			
Recompensas e Reconhecimento	"Todas as pessoas são diferentes. Umas valorizam muito a palmadinha nas costas, outras nem por isso, outras automotivam-se. A dificuldade é saber como é que cada uma delas se automotiva."; "O agradecimento e tudo o mais é importante (referindo-se a todas as outras formas de recompensa existente).";	"Para já as pessoas, os operadores gostam que as chefias se desloquem ao local onde estão a trabalhar, porque indicia alguma preocupação.";		"A nós pelo menos parece-nos que dão mais valor ao nosso trabalho. Vão lá ver... Quer dizer que resolvem tudo de uma vez.";
Formação		Falta-me ainda um módulo do Maeister...foi mais um refresh."; "Houve formação para a gestão criativa de problemas e gestão do stress. Foi muito interessante pela forma como abordaram os problemas."; "O módulo de gestão criativa teve alguma relação com o que se faz na parte de trás do quadro...ajuda a pensar de outra forma e a combater os vícios de raciocínio."; "A formação SFM não trouxe nada de novo porque participei na equipa de implementação."; "...Mas quanto a mim é só uma FORMA DE informação e explicar mas acho que se fosse Operador ou TL queria mais informação: porque é que se preenche, que critérios se usam..."; "...E o timing foi muito desadequado. Deveria ter sido feito antes de ter sido implementado, não 6 meses depois.";		"Julgo que os team members não tem conhecimento sobre alguma informação que lá está. Eles não sabem o que é uma falha C1, B. Sabem a causa por que está escrito ao lado. Não têm conhecimento do porquê aqueles valores."; "Nem todos conhecem o SFM. Não tem formação daquilo."; "Tento acompanhar... às vezes oiço porque estão ali não lado, mas nunca fui chamada para participar. Sei a informação que passo para lá. Sei ler e vejo o que é, mas não tive uma única formação para preencher aquilo.";

Área de Carroçarias

Implementação SFM	Unidades de Sentido			
	M (E7)	M (E8)	M (E9)	SV (E10)
Importância estratégica	<p>"Toda a gente se apercebe da mais-valia do SFM nomeadamente ao nível da comunicação. Não é que façamos uma gestão hoje melhor do que fazíamos antes. Os indicadores existiam mas não eram visualmente mostrados no chão de fábrica.";</p> <p>"Antigamente ouvia muitas queixas ... que era saberem até que ponto os operadores contribuíram para o desempenho da empresa. Há uma grande necessidade de informação no chão de fábrica por isso eles manifestam-se.";</p>	<p>"Nós tínhamos os indicadores. A grande vantagem do SFM é a cascata dos grandes objetivos de área e vemos qual é o objetivo da área e qual a contribuição deles para esses objetivos. Essa é a grande mais-valia...as unidades mais pequenas, ao nível do TL, terem mais conhecimento. É o envolvimento das equipas. Até aqui quando havia uma falha eles sabiam mas não tinham conhecimento do que acontecia depois. Agora tem acesso ao seguimento.";</p>	<p>"O SFM veio estandardizar a informação. Agora toda a informação é a mesma. O SFM é uma forma de estandardizar um conjunto de informação de produção. Coletar e divulgar a informação junto das pessoas a nível de custos, qualidade, produção e pessoal. Uniformiza estes conceitos. Nós já tínhamos um nível de organização. Tínhamo-la era de uma forma pouco estandardizada.";</p> <p>"Para nós tem 2 pontos importantes: divulgar a informação junto das pessoas, qualquer área pode entender (não era fácil antes) e é importante mostrar para o exterior o que cá vem e que decide sobre o nosso futuro."</p> <p>"Nasceu de uma filosofia do Mach18... o responsável já cá esteve e ficou pasmado com o que viu o que implementámos rapidamente, porque é muito fácil, vê-se se o quadro está preenchido e atualizado. Isso como imagem de marca tem um peso que não é suficiente. Foi desenvolvido com o quadro e teve-se em mente a visualização. Anteriormente alguém desenvolvia uma ideia fazia um mapa de excel mas de facto as pessoas não viam. Temos uma nova linguagem. Cumprimos escrupulosamente. Por uma questão simples: a necessidade de cumprir as rotinas veio organizar as coisas de uma forma diferente. Somos auditados e isso tem impacto.";</p> <p>"Temos de subir todos um degrau e já houve várias tentativas de fazerem todos os níveis um upgrade. O Mach18 estabeleceu um caminho que nos pode levar a esse ponto. Toda a gente sabe por onde queremos ir.";</p>	<p>"Começou, mais ou menos, há 6 meses, não tenho ideia concreta. Assim que foi iniciado foram quase todos ao mesmo tempo.";</p>

Perceção do conceito	<p>"No fundo o que é o SFM? A rotina.";</p> <p>"Nós trabalhámos sempre para os objetivos, que é o que fazemos agora. O facto de atingirmos os objetivos agora não se deve ao SFM.";</p> <p>"O SFM facilita a organização. Aqui a maneira como lidamos com estes objetivos é que é diferente.";</p> <p>"O SFM cria um conceito em que eles (referindo-se aos SV's) devem estar mais próximos, mais no sentido afetivo.";</p>	<p>"Primeiro a minha experiência desta implementação... já sofremos várias experiências de outras implementações de coisas parecidas. A primeira impressão que gera é haver mais trabalho. Depois de colocarmos isto nos quadros fica mais simples. Os papéis... é só uma vez por mês...";</p>		<p>"O quadro não tem informação nova.";</p> <p>"Também não consultavam o outro quadro. Ainda não foi descoberto. Aquilo não é minimamente atrativo." Devia ter coisas de interesse geral que os levassem ao quadro... coisas mais desportivas, mais informativas sobre a empresa.";</p> <p>"a informação acaba por estar toda em locais diferentes mas sempre com a mesma informação.. Se é uma questão de nos obrigar a ver a informação e a decorar a informação, está conseguido.";</p>
Impactos positivos	<p>"...Antigamente existiam os quadros de equipa. A informação não era relacionada com a equipa, estava relacionada com a área...há uma auditoria diária que identifica esses defeitos. Antigamente, o Body tinha uma falha B. Aquilo era apresentado como um resultado do Body. Atualmente, já se pode dizer que a falha B veio da equipa tal. Eles apercebem-se dos erros que cometem e preocupam-se e tentam evitar.";</p> <p>"A visualização está disponível para toda a gente e isso tem impacto. Esse foi o grande ganho.";</p> <p>"Por outro lado... forçou a organização a olhar para o cumprimento dos processos. Já tínhamos os 5 S's e essas coisas todas, mas criámos uma auditoria ... o M também faz uma auditoria todos os dias. Antigamente os TL queixavam-se aos SV que não resolviam ou não passavam para cima. Agora se o Op se queixa e o TL não se mexe há...agora há o risco de o M vir ver algumas coisas. Isto tanto a nível do processo como das condições de trabalho e até a qualidade. Ainda no outro dia houve uma pessoa que se cortou...sugeriu que fosse usado um</p>	<p>"...É que veem os resultados da equipa em todos os seus indicadores e dá-lhes a sensação de ter tudo junto. Os indicadores sempre existiram mas estavam espalhados. As rotinas obrigam a preencherem diariamente e a ter a informação acessível.";</p> <p>"Budget...Nós temos um determinado montante para cada uma das equipas. Existe um centro de custo com um objetivo de custo e não das equipas. Agora tem que colocar o seu gasto versus o seu budget. Agora eles sabem que tem mais controlo. Tem que pensar se faz sentido levantar 20 pares de luvas e substituí-los de 2 em 2 horas.";</p> <p>"Está implementado e estamos numa fase em que já usufruímos.";</p> <p>"Isto (as reuniões M/SV's) organiza mais as pessoas. Eles próprios trazem também a lista de perguntas. Sabem que a reunião tem 15 minutos e gerem. Eu tenho um problema de manhã e à tarde o SV dá feedback sobre o assunto. É engraçado... Nós recebemos feedback dos problemas que eles resolvem.";</p>	<p>"Uma das virtudes deste sistema é que isto induz algum brio no quadro dele e o TL preenche-o bem e vai à procura da informação da forma correta.";</p> <p>"O controlo dos indicadores não trouxe benefícios. Estamos a passar a informação e isso tem vantagem. Tens que cumprir um conjunto de informação que por vezes se omitia até porque há tendência a nos esquecermos da informação.";</p> <p>"Não me parece que tenha sido muito visível em termos de barómetro.";</p> <p>"São fáceis de ver os quadros dos desvios, eventualmente, a nível da informação...tem uma vantagem e isso vai ser evidente em termos de como as pessoas gerem a comunicação.";</p> <p>"A vantagem é chegarmos a 2018 mas para isso era necessário percorrer um caminho. A vantagem é a filosofia que lhe está subjacente. O SFM mostra as ideias e se estamos ou não no bom caminho. A grande vantagem é colocarmos os componentes da filosofia que são importantes e ver que nos orientam em termos de produção.";</p>	<p>"Se para nós SV e TL o objetivo era termos informação e termos os objetivos e não deixar escapar nada, nesse aspeto foi conseguido.";</p>

	<p>manipulador... e agora já dei seguimento. Antigamente isto era impensável.”;</p> <p>“No médio-longo prazo estes pormenores de satisfação começam a aparecer... as pessoas sentem que existe mais preocupação com elas.”;</p> <p>“O SFM veio aumentar a consciencialização do erro dos operadores. As coisas que apareciam eram dados gerais, dados de áreas. Agora apresenta os dados de equipa e veio consciencializar mais as pessoas e aumentar a preocupação em fazer as coisas bem. Aí provavelmente haverá uma melhoria na qualidade e com o tempo poderá vir a sentir-se uma melhoria.”;</p>			
Dificuldades/ /Obstáculos	<p>“Os mais resistentes foram sempre os TL porque eles tem que ter a informação sempre presente e não tem tempo.”;</p> <p>“... É difícil encontrar a informação do dia anterior. Aqui no Body temos um estagiário que está a construir uma base de dados com os indicadores e ele vai logo lá e recebe esses dados para serem colocados no quadro...”;</p> <p>“A reunião de comunicação nem sempre acontece junto ao quadro de equipa...” validar com informação dos SV</p> <p>“O conceito não nasceu por acaso, tivemos 1 ano para discutirmos e não chegávamos a um consenso. A realidade de cada área era distinta...os obstáculos eram muitos.”;</p> <p>“Esta informação toda dos kpi's temos vindo a verificar... ainda estamos a criar o sistema de modo a que a informação do chão de fábrica seja adequada à implementação deste conceito...isto implica que as ferramentas sejam criadas. Queremos que as pessoas controlem os seus próprios indicadores mas temos que lhes dar ferramentas. Vamos ao audit final</p>	<p>“As rotinas no início de cada turno. Por vezes tenho que faltar a uma ou outra reunião porque há urgências e às vezes mando a mensagem a dizer que não vou...eles ficam um bocado sem norte.”;</p> <p>“No início arranjavam-se muitas desculpas para não se ir lá.”;</p> <p>“No início foi mais chato. Depois houve uma fase que sugeriram melhorias e neste momento está lançado e comentam o que está fora (desvios) e, sobretudo, é garantir que não volta a acontecer. Se está no vermelho... ninguém gosta de estar mal.”;</p>	<p>“... A malta não queria mais um quadro para preencher papelada. Houve algum trabalho a nível de mensagem e a nível de conhecimento, mas também houve cumplicidade das pessoas. Qualquer M, mesmo que não seja a sua área vai ver (o quadro)... eles próprios (SV) começaram a sentir-se pressionados, a participarem nas reuniões e a dar ideias.”;</p> <p>“Esta história do SFM veio-nos complicar a agenda, por um lado, mas por outro podemos tentar transformar isto de uma forma útil e funcional.”;</p>	<p>“Olhando para o quadro de equipa, acho que não alcançou os objetivos. A equipa não olha para aquilo... nesse capítulo as pessoas não estão motivadas para o quadro.”;</p> <p>“Se o quadro era para obrigar a equipa a tomar conhecimento, aí...”;</p> <p>“Não mexe com a equipa... a gente está a falar do quadro como se as pessoas não se conhecessem há 15, 20 anos. Não é feita porque os OP e os TL falam connosco diretamente, as coisas passam ao lado do quadro porque as coisas fluem e resolvem-se depois não aparece lá escrito. Isto já é uma coisa natural.”;</p> <p>“O facto de reunirmos lá em baixo, não vejo vantagens. Vejo mais desvantagens porque estamos a ouvir barulho e estamos em pé. No tempo da Ford tínhamos uma reunião às 7.30 na qual se juntavam todas as áreas, via-se o mais importante e fazia-se uma</p>

	e aparece um defeito na porta, quem é que fez a porta. O turno A ou o B? Temos que criar um sistema que permita ao nível da equipa verificar o que criou o defeito... antigamente sabíamos o local onde o problema surgia mas não quem.”;			retrospectiva do livro de turno. Sabia o que se passava em todas as áreas e as pessoas sentiam mais pressão...vou ter de falar perante esta gente toda... aqui no quadro não.”;
Aspetos a melhorar	“Nós já estipulámos que as rotinas da tarde... não é exequível senão sai daqui todos os dias às 18.30 e chego cá às 6.30h...”; “Temos consciência digamos que ainda não estamos a utilizar o instrumento a 100%. Por isso na formação procuramos ouvir as pessoas e perceber o que pode ser melhorado.”;	“Há alguma falta de conhecimento sobre como resolver problemas em algumas pessoas.”;	“Reuniões em excesso...não temos tempo. Normalmente as pessoas passam o dia de reunião em reunião e não tem tempo para delegar... não sei o caminho mas não sei se o SFM pode ser uma ferramenta... Aos SV podemos ter que lhe pedir algum nível de responsabilidade. Estamos num tipo de indústria onde há um problema e estamos todos a discutir o problema e não é preciso estarmos lá todos. Nesse sentido posso abrir espaço junto dos meus SV e abrir espaço para este crescimento.”;	“... nesse capítulo as pessoas não estão motivadas para o quadro. Tem de haver um incentivo para o quadro.”; “Já sugeri que reunissem todos os quadros na mesma zona.”; “... o impacto ambiental ... é muito papel...inicialmente as coisas eram para ser escritas numa capa de plástico mas ao fim de uns tempos as coisas começaram a ser escritas...”;
Resultados (esperados e ocorridos)	“Sinto que eles tem um pouco mais de empenho e preocupam-se.”; “Eles apercebem-se dos erros que cometem e preocupam-se e tentam evitar.”;	“O SFM pode libertar mais tempo para o management. As reuniões estão marcadas e há uma hora certa e é há meia hora. A reunião serve para resolver questões e daí deve sair trabalho para resolver. Se a máquina funcionar bem, liberta-nos.”;	“...nos indicadores são positivos mas não sei se posso atribuir-lhes ao SFM... há mais informação não porque ela fosse nova mas sim...mais ao nível da partilha.”;	“Quem olha para os quadros são os auditores, além de mim e dos TL.” “... fazer chegar a informação à equipa não foi conseguido, à exceção da parte do TPM em que olham de vez em quando... Não estão interessados em saber quantos carros fizeram ontem, ou se fizeram mais ou menos que ontem.”;

Liderança		Unidades de Sentido			
		M (E7)	M (E8)	M (E9)	SV (E10)
Papel dos Líderes	AM		“Tudo isto tem por objetivo receber informação para passar ao AM. As reuniões são feitas com base no dia anterior. Sempre na perspectiva de histórico.”; “O papel dele...a reunião acontecia mas agora temos a informação de forma diferente... é só a forma e o sítio onde vamos buscar a informação. Isto acontecia antes do SFM.”;	“Era um objetivo estratégico desta fábrica que cada área que o SFM funcionasse por isso o E5 integrou o grupo que tinha reuniões periódicas e que trabalhou nos quadros houve um grupo piloto e depois todos nós implementámos os quadros o mais rapidamente possível. Fizemos o mesmo todos os managers e depois fomos fazendo esta volta para ver se estávamos todos a fazer igual. Até estar	

			<p>“As reuniões (AM/M's) faziam-se aqui na sala do AM. Decidiu-se irmos lá para baixo numa outra sala. Ao princípio achámos estranho. Se me perguntar agora... acho que só faz sentido que seja assim... foi ele o mentor de fazermos as reuniões no chão de fábrica. O facto de a fazermos de forma central e absolutamente transparente é bem visto.”;</p>	<p>tudo a funcionar o AM via o que estava a ser feito e agora quando os resultados das auditorias são baixos, acompanha.”;</p>	
M	<p>“ Eu tenho esta preocupação. Quando vou de férias vou despedir-me um a um de cada um deles e quando volto de férias vou um a um cumprimentá-los.”;</p> <p>O que exige de nós muito tempo é quando temos que fazer apresentações ...entra às vezes em conflito com as reuniões. Às vezes os nossos SV não em as competências necessárias para as fazer as coisas de forma que queremos...como não tenho nada que me chateie chego a casa e faço isso.”;</p>	<p>“As tarefas que temos no dia-a-dia não são muito exigentes psicologicamente. Temos é uma quantidade enorme de pequenas coisas para resolver.”;</p> <p>“O nosso papel... fazemos as reuniões diárias nos quadros e vemos todos os dias uma URQ.”;</p> <p>“...Se não vamos todos os dias aos quadros ver e acompanhar... o importante é manter a disciplina e ir aos quadros ver com eles o que está a vermelho e o que foi feito. E fazendo isto, na cabeça deles isto é importante.”;</p> <p>“O nosso papel é o de disciplinar e garantir que tudo é feito.”;</p> <p>“Para além de garantir a disciplina nas rotinas é respondermos às solicitações deles e aí há um feedback. É muito importante que isso aconteça.”;</p> <p>“Na resolução de problemas devemos interferir menos. Já fomos assim. Havia um problema e caímos lá todos. Agora quando há uma determinada situação sabemos que até 1h depois não é preciso intervir. Depois disso, aí sim...”;</p>	<p>“Eventualmente a questão da organização, de definir o conceito de qualidade e de processos e contar com outros departamentos... e deixar para outros níveis para responder a questões mais operacionais ... o que é preciso fazer e temos eventualmente questões mais operacionais mas conheço os SV e alguns não estão aptos a preencher este espaço.”;</p> <p>“Tolerância e ouvir as queixas...”;</p> <p>“Não inclui aqui uma série de comentários de como a engª industrial procede à análise dos problemas e de como isso pode ser benéfico para o SFM...”;</p>		
SV	<p>“O SV tem também uma componente operacional... Deve ser acompanhado mas não tão de perto. O SV deve apoiar o TL quando este tem problemas ... o que está a ser feito, se tem a qualidade devida e se os problemas estão resolvidos. É a este nível que vejo o trabalho do SV... deve ir lá também para criar a tal motivação. Eu tenho esta</p>	<p>“Eles (SV) até já trazem as respostas, dizem porquê e o que vão fazer....verifico se há coisas que já foram fechadas e ainda podemos abordar outros temas que tenham sido trazidos por eles.”;</p> <p>“Por exemplo, existia um problema de extração de fumos. Quando aquilo começou a estar pouco operacional sugeriram que fosse substituído e eles pediram-me que o possibilitasse e eles</p>			

		preocupação. Quando vou de férias vou despedir-me um a um de cada um deles e quando volto de férias vou um a um cumprimentá-los." Isto também deve estar a ser feito pelo SV.";	resolveram. Cabe-me a mim resolver outro tipo de problemas.";		
	TL	"Nós entendemos ou, pelo menos, eu entendo que o TL é o primeiro nível de gestão. Ele deve gerir em primeira mão os problemas pessoais e de indicadores.";	"Todas as reuniões do turno devem ser junto ao quadro." Os check points de verificação da superfície... é importante saberem os resultados do turno anterior e por isso a reunião é diária.";		
Práticas de Liderança		<p>"...Reunião de comunicação.. aqui nós não fazemos de 6 minutos...";</p> <p>"Passou a ser exigido mais agora. Anteriormente era tudo dependente do conceito de gestão do conceito de gestão do próprio M. Agora a rotina obriga o M a ir conhecer os seus locais de trabalho e nesse aspeto foi uma mais-valia.";</p> <p>"Estamos a ir todos os dias a um posto de trabalho e analisamo-lo... fazer a rotina de modo a garantir que existem condições para fazer um bom trabalho.";</p> <p>"Anteriormente depositava muita confiança no SV e se calhar ele fazia o mesmo com o TL. Havia muitos problemas no chão de fábrica... e agora quando os vemos temos de agir. Acho que é uma melhoria substancial no trabalho das pessoas. Acho que havia muitos filtros que faziam com que os problemas não chegassem cá acima. Cada um dos níveis filtrava algumas coisas. Não havia uma rotina de verificar <i>in loco</i>.";</p> <p>"Aquilo que faço quando vou lá abaixo é cumprimentar as pessoas e saber se eles estão bem, Isto pode evitar descontentamento.";</p> <p>"Foi criada uma classe de ginásio às 18h e temos uma rotina às 18h vamos para o ginásio. Assim aproximamo-nos uns dos outros e temos objetivos de perder peso. (o grupo integra a equipa de management da área).";</p>	<p>"É uma questão de disciplina. Disciplina, não só de nós mas também de quem marca reuniões nessas horas. Por isso criámos estes blocos para não haver interrupções e concentrar as atividades.";</p> <p>"...Se não vamos todos os dias aos quadros ver e acompanhar... o importante é manter a disciplina e ir aos quadros ver com eles o que está a vermelho e o que foi feito. E fazendo isto, na cabeça deles isto é importante.";</p> <p>"No tempo da Ford tínhamos um chão cinzento para não se ver o pó... A primeira coisa que fez foi mandar pintar o chão de branco. Ele fez uma reunião com todos dizendo o que pretendia fazer, entrou em acordo e fê-lo e daqui a 6 meses falamos outra vez. Há uma altura em que é preciso fazer o que o chefe manda. Agora não é a primeira vez que isto acontece, mas as coisas depois não se mantêm. Para manter é a disciplina.";</p> <p>"Nestas reuniões há pedidos de pessoas e temos que ajudar e dar resposta e fazemos com que aconteça, podemos ser nós ou não a fazer.";</p> <p>"Há áreas em que fazemos as reuniões de 6 minutos do SV com a equipa. Há áreas que fazemos 2 vezes por semana e outras uma vez por semana (30 minutos).";</p> <p>"Nós temos que começar por algo que já funciona e isso é a rotina dos check points, para eles sentirem a necessidade de resolver os problemas.";</p>	<p>"Todos os dias faço uma escala em fazemos as reuniões junto do quadro, junto das equipas. Obriga as pessoas a deslocarem-se.";</p> <p>"Às quintas-feiras o Diretor Geral vai onde lhe apetece e passa pelos quadros para ver se estão preenchidos. O Diretor de Produção faz o mesmo e qualquer coisa que lhe queiramos mostrar agarramos nele e levamo-lo aos quadros. O simples facto de fazermos isto mostra que isto é importante.";</p> <p>"Temos uma volta semanal que fazemos com o AM, mas mais orientada para os 5 S's e nesta visita vamos seguindo situações pelo caminho...";</p>	<p>"Na minha área concentramo-nos de manhã, M e SV no qual preenchemos o quadro com base na reunião inicial de turno. É feita a retrospectiva dos indicadores do turno anterior e a informação relevante passamo-la. A reunião é no quadro do SV.";</p> <p>"No início do turno tenho uma reunião com os TL. Ando a saltar linha porque a área é grande. Já sugeri que reunissem todos os quadros na mesma zona.";</p> <p>"As coisas sucedem-se... se há ondas para fazer e faz-se.";</p> <p>"Esta faz lembrar uma questão que estou a tentar implementar. Os operadores tem o TPM e o próprio OP tem que estar presente na auditoria e ir falar sobre o que está bem ou o que está mal e receber a tal palmadinha nas costas.";</p> <p>"Esta faz lembrar uma questão que estou a tentar implementar. Os operadores tem o TPM e o próprio OP tem que estar presente na auditoria e ir falar sobre o que está bem ou o eu está mal e receber a tal palmadinha nas costas. Eles são os donos daquela área, são eles que vão fazer força para que amanhã o MP ou quem quer que seja e pergunte se aquilo amanhã já está.</p>

		<p>“Não é só pedir a opinião. Em que se dar feedback. Todos os dias visitamos uma URQ com o SV e o TL e eles mostram coisas que fizeram, melhorias que fizeram.”;</p> <p>“As reuniões (AM/M's) faziam-se aqui na sala do AM. Decidiu-se irmos lá para baixo numa outra sala. Ao princípio achámos estranho. Se me perguntar agora... acho que só faz sentido que seja assim... foi ele o mentor de fazermos as reuniões no chão de fábrica. O facto de a fazermos de forma central e absolutamente transparente é bem visto.”;</p>		Acho que não vai ser fácil mas vai funcionar.”;
Mindset (Crenças/ Comportamentos)	<p>“Acredito que muitos dos TL ainda não estão 100% inseridos neste conceito.”;</p> <p>“Isto mexe com as rotinas e até eu...”;</p> <p>“Ainda não sinto que haja uma mudança de atitude antes e depois do SFM. As pessoas apercebem-se que podem melhorar as suas condições de trabalho. Elas já faziam isso e não foi o SFM que induziu. O que o SFM pede é que registem essas melhorias e assim o que há a fazer é documentem todas essas melhorias e assim mostra-se que se fez qualquer coisa.”;</p> <p>“O que acontece na prática é que eles implementam 50 ideias e colocam lá uma.”;</p>	<p>“É também a disciplina para connosco. Nós temos que ser disciplinados.”</p> <p>“Aquilo que eu vejo para se foque mais nisso? Nós temos que dar o exemplo para a aquilo começar (referindo-se à sistemática de análise e resolução de problemas). Se estivermos à espera que seja a equipa e o TL a resolver os problemas estamos mais 3 ou 4 meses e não acontece nada porque eles acham que está tudo bem.”;</p>	<p>“Isto dá-me a sensação de que alguém que veio implementar esta visão não percebe como as coisas funcionam e, ok... estes gajos não sabem fazer carros mas nós já fazemos carros há muitos anos.”;</p> <p>“Há realidades diferentes. Noto no refeitório. Quando vou comer sento-me junto da minha equipa de operadores e a montagem é mais elitista. Juntam-se os TL's todos e os SV's todos.”</p>	
Sustentabilidade	<p>“Aqui é que faz a diferença os conceitos de gestão. Em 2004 avançamos com o TPM e quem cá estava pressionou para que acontecesse...”;</p> <p>“A continuidade é complicado. Todos estes processos requerem organização. E o que acontece é que a melhoria dos resultados requer que a organização despenda tempo. O TPM fez com que os Op fizessem certas atividades de manutenção ... mas quando é que eu faço isso? Se for no tempo de produção reduz a produtividade e eu reduzo o meu indicador. Neste momento no Body está oficializado, porque antes do TPM perdíamos uma parte do tempo que era</p>		<p>“A diretiva da casa-mãe é fundamental.”;</p> <p>“Algumas questões fundamentais é ao nível de cumprir as rotinas e os horários porque sei se for o primeiro a não cumprir os SV vão logo atrás.”;</p>	

	<p>maior do que aquele que atualmente perdemos com o TPM. Alguém tem que assumir esse risco. "Vamos começar a fazer isto!" Isto tem a ver como conceito de gestão e a qualidade da visão e é por essa razão que o Body arrancou com o TPM e as outras áreas não.”;</p> <p>“Quando comparado com o anterior o que ainda não tinha sido identificado era o benefício claro. A luta ainda não parou porque ainda não há o reconhecimento em termos de indicadores. “;</p> <p>“Em termos de sustentabilidade vem no ganho da comunicação e esta é importante porque rotinamos toda a gente. Nós já temos um nível de democratização hierárquica, tratamos toda a gente por tu....”;</p> <p>“Se começar a fase da resistência e descontentamento isto pode cair como aconteceu em outras fábricas. Por isso é que demoramos muito tempo a discutir as coisas até que fossem aceites pela organização, para não gerar tanta resistência e para que se torne um hábito. Criados estes hábitos eles mantêm-se como aconteceu com o TPM que agora está estabilizado...tínhamos um <i>uptime</i> que aumentou 9% de produtividade mesmo com a paragem. Agora já ninguém pensa em não fazer. Os SV tem um indicador de desempenho em que são penalizados se não fizerem o TPM. O SFM é a mesma coisa...”;</p> <p>“O facto de não fazerem comunicação diferente (referindo-se às reuniões de comunicação) ... eles não se focarem nos problemas e se a sustentabilidade do projeto em causa. Vamos imaginar que o SV quer organizar um jogo de futebol, ele pode criar, e deve, espaço para o tema, mas tem que ter espaço para discutir os erros.”;</p>			
--	--	--	--	--

Envolvimento	Unidades de Sentido			
	M (E7)	M (E8)	M (E9)	SV (E10)
Comunicação	<p>"A Fábrica dividia os objetivos por cada área ... antes do SFM a informação passava muito individualmente e um pouco informalmente. Os OP não se apercebiam dos objetivos de cada um. Não se apercebiam se o seu chefe era muito bom ou muito mau.";</p> <p>"Começámos o ano passado em algumas zonas piloto até Março e depois em Março passámos o rol-out para outras equipas e essa informação foi passada por cada um de nós e depois, dependendo de cada um, passava o que mais interessava.";</p> <p>"Foi sugerida uma ação de formação para toda a gente.";</p> <p>"Agora estamos a desenvolver ferramentas para irmos ao pormenor, para direcionar o seu papel. Neste sentido as pessoas começam a sentir o seu papel nos objetivos da empresa.";</p>	<p>"...Veem ali uma altura em que nos encontramos.";</p> <p>"As pessoas ficam mais próximas. Veem ali um tempo para falarem.";</p> <p>"Os TL, SV e M tem a responsabilidade de explicar os quadros. O quadro é muito importante, é qualquer coisa que em 2 minutos, 5 minutos no máximo vemos os resultados. Existem sempre pessoas que não estão de acordo ou não estão interessadas e com esses não conseguimos fazer nada.";</p> <p>"A reunião que temos ali é de 15 min. No início usávamos os 15 minutos para perceber o preenchimento do quadro. Atualmente usamos os 15 min.... Há uma parte que sou eu que preencho e portanto o quadro são ¾ minutos para dar a volta a todos os indicadores a vermelho. Eles até já trazem as respostas, dizem porquê e o que vão fazer....verifico se há coisas que já foram fechadas e ainda podemos abordar outros temas que tenham sido trazidos por eles.";</p>	<p>"Em algumas das situações de feedback (nas reuniões) acaba por ser um feedback muito direto.";</p> <p>"Reuniões, cada um começou a ter ideias...";</p> <p>"Não atiram foguetes, mas eles percebem o benefício mas ainda não são de um entusiasmo gritante.";</p>	<p>"Na altura foi o M que falou connosco, que íamos ter um quadro... foi conhecer um quadro novo. Já havia um quadro de equipa que foi substituído por este.";</p> <p>"Também recebo os emails sobretudo o que se passa na empresa mas passa sempre a informação no refeitório.";</p>
Melhoria Contínua	<p>"Eles apercebem-se dos erros que cometem e preocupam-se e tentam evitar.";</p> <p>"No nosso caso, do Body e das prensas, estamos mais avançados porque já temos a metodologia do TPM. Todas as paragens da linha são anotadas e depois temos uma base de dados... faz uma gestão do Top Tem semanal e mensal em que avaliamos esses problemas e depois vemos como podemos resolvê-los.";</p> <p>"No nosso caso o que não estava bem explicado no quadro tema ver com os problemas de qualidade. Ai foi decidido criarmos um espaço no dia escrevemos os problemas que temos de qualidade... e</p>	<p>"Nós no Body na parte de trás do quadro temos o TPM e temos também a parte a resolução de problemas para a parte do equipamento.";</p> <p>"Respeitante ao sistema de análise e resolução de problemas ainda não temos muito desenvolvido... o que falta? Atenção, foco. Talvez rever a sistemática. A sistemática ainda não está implementada. Temos reuniões em check points e existem top's e o TL e o SV são chamados a resolver os problemas... garantir que se começa a analisar os problemas.";</p>	<p>"Há um conjunto de base de dados que já existe. Estes quadros resultam da qualidade. Por ventura, o que lá está faz sentido mas não tem sido muito usado. Eventualmente, o recurso aos 8 D fará sentido e provavelmente a utilização dos 8 D vai ser recorrente.";</p> <p>"O SFM não veio, não é a nossa ferramenta mais importante associada à melhoria contínua. Temos o GTI em que existe um reconhecimento por via das ideias implementadas... há propostas e somos avaliados por isso. As pessoas tem tido uma participação muito positiva. Há uma certa tendência para haver alguma redução do fluxo. Está a ser processado</p>	<p>"O GTI acho que entrou pelo caminho errado. Quando se obriga as pessoas a terem ideias e quando se introduz isso como objetivo, já não é natural. Segundo, se tenho uma ideia arranjo um problema para mim...tenho que preencher os papéis e fazer as contas... querem-me obrigar a ter ideias. Tenho objetivos pessoais de apresentar ideias. Acho que são 2. Demora muito tempo a haver feedback. Quando se faz um saving de uma pessoa a nível de manpower tem que se esperar 6 meses pela validação e a empresa não tem benefício durante esse tempo... é</p>

	<p>no final da semana tenho o pareto da semana. Se o problema não pode ser resolvido pela equipa temos a metodologia dos 8 D's e acontece agora... já se fazia, o que queremos é através dos quadros com a informação passa a haver transparência.”;</p> <p>“Temos o GTI que obriga a algum trabalho e nós criámos, e que já existe, e queremos que as pessoas no SFM fizessem os Flash Kaizen.”</p> <p>“Por isso o GTI é o sistema que deve ser melhorado sobretudo em relação às ideias que não tem As ideias não quantificáveis vão ter uma abordagem diferente para levar as pessoas a mostrá-las. Não é partilhada a informação do que as pessoas fazem ... “O que é que eu ganho com isto...?”;</p>		<p>Esta ferramenta tem sido o principal motor.”;</p> <p>“...Raramente nos questionamos...”;</p> <p>“As pessoas são estimuladas a terem ideias, nos nossos objetivos temos de aumentar a produtividade... as pessoas não se sentem ameaçadas por apresentarem ideias que reduzam o número de pessoas...um exemplo disso foi na redução de 4 pessoas de um sistema que já estava em funcionamento há 20 anos ...de facto já começa a ser difícil termos ideias dessas...”</p> <p>“Temos uma ideia candidata a ideia do ano.”;</p> <p>“Nos workshops organizados pela Eng.^a Industrial com pessoas da produção, do processo e do planeamento e vão tentar fazer otimizações na linha. Muitas vezes chamam as pessoas que trabalham na linha, quais são as suas dificuldades...são melhorias ergonómicas, de qualidade, inclusivamente com ideias de produtividade. Acaba por se forçar as pessoas a pensar sobre e a estruturarem esse tipo de aproximação.”;</p>	<p>mais um problema que se cria e já tenho tantos. Prefiro fazer na linha e pronto...sei que aquilo vai ser bom e não me vou preocupar em medir.”;</p> <p>“Está lá um formulário sobre resolução de problemas. Há vários processos... os 8 D's e aquela parafernália toda para fazer....há algo que nós temos e nós criamos os 8 D's na cabeça e estruturamos...volta e meia tenho um problema... mas volta e meia aquilo dá quebra e não consegui arranjar uma correlação... Normalmente juntamo-nos com os meus técnicos de laboratório...”;</p>
Recompensas e Reconhecimento	<p>“No médio-longo prazo estes pormenores de satisfação começam a aparecer... das pessoas sentirem que existe mais preocupação com elas.”;</p> <p>“Os kpi's permitem também fazer uma competição saudável entre as equipas...”;</p> <p>“O facto de estarmos lá permite dar algum reconhecimento porque tenho aqui um problema e ninguém olha para aquilo ... o facto de estarmos lá... sentem que alguém anda a zelar por nós. Isto implica maior envolvimento em termos de equipa.”;</p> <p>“...O que estamos a pensar alterar são as regras de para premiar um pouco mais... procuramos através do SFM que não precisam de ir ao GTI. Fazem um <i>flash</i></p>		<p>“Raramente se dá uma palmada nas costas embora também se aplique a regras dos 80/20...é natural.”;</p>	<p>“O GTI acho que entrou pelo caminho errado. Quando se obriga as pessoas a terem ideias e quando se introduz isso como objetivo, já não é natural. Segundo, se tenho uma ideia arranjo um problema para mim...tenho que preencher os papéis e fazer as contas... querem-me obrigar a ter ideias. Tenho objetivos pessoais de apresentar ideias. Acho que são 2. Demora muito tempo a haver feedback. Quando se faz um saving de uma pessoa a nível de manpower tem que se esperar 6 meses pela validação e a empresa não tem benefício durante esse tempo... é mais um problema que se cria e já tenho tantos. Prefiro fazer na linha e</p>

	<p>kaizen e aparece o antes e depois no quadro...existe lá a melhoria contínua.”;</p> <p>“Ainda há pouco foi entregue uma taça e um prémio para a melhor URQ do ano com a atribuição de um fim-de-semana com a família em qualquer sítio de Portugal.”;</p> <p>“O envolvimento e a preocupação e a preocupação de gerirem os seus próprios objetivos... tenho algum receio em relação à sustentabilidade. As diferenças entre TL. Até que ponto eles tem a capacidade para gerir e envolver as pessoas para estes objetivos.”;</p>			<p>pronto...sei que aquilo vai ser bom e não me vou preocupar em medir.”</p> <p>“Esta faz lembrar uma questão que estou a tentar implementar. Os operadores tem o TPM e o próprio OP tem que estar presente na auditoria e ir falar sobre o que está bem ou o eu está mal e receber a tal palmadinha nas costas. Eles são os donos daquela área, são eles que vão fazer força para que para que amanhã o MP ou quem quer que seja e pergunte se aquilo amanhã já está. Acho que não vai ser fácil mas vai funcionar.”;</p>
Formação	<p>“Primeiro foram formados os M e depois os SV e posteriormente os TL e esses funcionaram como multiplicadores...”;</p>	<p>“Por exemplo, não devemos trabalhar com pessoas acima do que é necessário. Tem que haver a preocupação em manter uma pessoa fora (tem de haver mais um para ao absentismo). Mesmo quando vem todos e fica uma mais essa pessoa deve ir para formação.”;</p> <p>“Temos também formação de Problem Solving para os TL. Começámos em out/nov mas vamos precisar de mais tempo.”;</p>	<p>“...O que é preciso fazer e temos eventualmente questões mais operacionais mas conheço os SV e alguns não estão aptos a preencher este espaço.”;</p>	<p>“Já fiz o Maeister o módulo SFM. Basicamente não houve novidades. O que introduzimos foi o livro de turno. Estamos a duplicar novamente... nós tínhamos o livro da qualidade e agora não queria deixar este livro porque tem funcionado bem e até conseguir perceber se aquele livro vai funcionar ...”;</p> <p>“Em relação ao curso SFM falou sobre as dificuldades e as vantagens, basicamente.”;</p> <p>“Já não me lembro do que falamos no Maeister.”;</p>

Implementação SFM	Unidades de Sentido	
	TL (E11)	Operadores (E12)
Importância estratégica	<p>“Inicialmente pensou-se que foi uma moda de alguém e pelo que se apercebe alguém chegou e deu seguimento a isto.”;</p> <p>“...Isto depende das pessoas... está tudo relacionado com o Mach18. É uma meta para se atingir e tem que se ter certos rumos.”;</p>	
Perceção do conceito	<p>“Há quanto tempo? Não sei exatamente... O que é isso exatamente? O SFM? Ok! Sei que foi este ano.”;</p> <p>“Aquilo é um local onde vou registar. Só tenho que me informar sobre a presença das pessoas, quem está quem não está, se houve acidentes a descrever, registar os budgets...Isto tudo da análise é para alguém verificar e te uma visão da URQ e de como está a funcionar...”;</p>	<p>“Quando? Não Faço ideia.... (quando questionado sobre o que é o SFM).”;</p> <p>“Isso já foi há um ano e meio, 2 anos... desde que passou a haver os 5 S's que esses quadros foram implementados. (Na realidade, à data da entrevista estavam em funcionamento há cerca de 3 meses).”;</p> <p>“Somos avaliados por esses quadros e temos que ter tudo em ordem.”;</p>

		<p>"Chegamos e temos uma folha no armário das luvas com os tempos, com o plano de rotação. Juntamo-nos ali por volta das 7 e o chefe diz para onde vamos.";</p> <p>"SFM, o nome não é familiar... quando falou no quadro é que associei... é normal. Já tinha ouvido falar. Podem ter falado... acho que tem a ver com os 5S's."</p>
Impactos positivos	<p>"Ali está à vista de todos e é diferente temos ali os registos...";</p> <p>"Um cliente que se vem queixar... e aí detetámos alguma coisa que pode ter eco mais à frente, temos que falar com o SV para ver o que fazer ali.";</p> <p>"Não tem ainda muita utilização. É uma ferramenta de trabalho, mas o papel é desnecessário... estamos na era digital e da tecnologia, um led ou um computador, qualquer pessoa ia à base de dados e consultava.";</p> <p>"Facilita quando tenho coisas para resolver que andam há muito tempo para resolver. Não quer dizer que o SV não passasse a informação, mas é mais fácil falar e nesse aspeto há uma maior aproximação. A comunicação é direta.";</p>	<p>"Agora são mais visíveis os desenhos dos gráficos.";</p>
Dificuldades/ /Obstáculos	<p>"... temos as nossas tarefas diárias e depois no início e no fim do turno já temos mais uma série de coisas.";</p> <p>"Para mim não, não veio facilitar nada. Podia ser feio de outra forma... julgo que seja muito papel junto e depois torna-se rotineiro...";</p>	
Aspetos a melhorar	<p>"A ideia era precisamente essa (haver reuniões de comunicação), mas nem sempre acontece. Tenho muitas falhas na linha de julho a setembro quando há alguma falta é muito complicado...";</p> <p>"Penso que se houvesse uma reunião na mesma e houvesse uma base de dados onde se registasse tudo, não havia acumular de papel ... é gasto de material e perda de tempo.";</p>	
Resultados (esperados e ocorridos)	<p>"Impacto na equipa? Não teve impacto nenhum.";</p> <p>"A informação não é difícil mas se os questionamos (OP) sobre uma análise, alguns sabem, outros não.";</p> <p>"Estamos a fazer um workshop com a pintura e eles vem visitar o body e nós vamos visitar a pintura e agora já se apercebem do impacto de fazer um dado trabalho menos bem. E daí a importância do registo, mas isso são uma minoria...";</p>	<p>"Está tudo na mesma ... só mudaram os quadros e a organização dos mesmos.";</p>

Liderança	Unidades de Sentido	
	TL (E11)	Operadores (E12)
Papel dos Líderes	AM	
	M	<p>"O meu M mais tempo não digo... mas aquela hora todos os dias não acontecia... vem à reunião e vai embora, passa a informação e pronto.";</p> <p>"O M vinha à área de tempos a tempos e agora vem todos os dias. Não quer dizer que não fosse a informação passada mas não era a mesma coisa. É capaz de haver mais preocupação com as questões porque aquilo ali está aos olhos de toda a gente.";</p>

	SV	“Não exigiu nada de especial de mim ou do SV. Os planos de rotatividade, tudo isso já existia... o SV faz auditorias ao quadro.”;	
	TL	“É importante a pessoa dar feedback porque há pessoas com mais sensibilidade, com outra visão e isso tem a ver com a pessoa em si ... e promover esse estado de alerta. A mim cabe-me informar as pessoas e dizer-lhes o que se passou. A pessoa pode até não conhecer o equipamento mas fica a saber que a atitude dele não ficou em branco, que alguém deu importância e que deu seguimento à informação que ele deu.”;	
Práticas de Liderança		<p>“O SV vê o quadro e depois transcreve para o quadro dele com o M. Baseia-se na informação que lá está, daí a importância daquilo que tem sido feito...”;</p> <p>“As reuniões de comunicação são feitas junto à linha, não junto ao quadro e nem sempre se faz. Se houver uma ocorrência grave, para-se e fala-se com todos, não aguardo para a próxima reunião 5 dias depois da coisa acontecer.”;</p> <p>“A reunião de comunicação era para ser uma vez por semana... Tenho 3 pessoas novas na linha e não consigo ter uma cadência em termos de produção e do nº. de carros, porque eles ainda não tem a rotação suficiente. São AV e por isso por vezes causa problemas de qualidade e de tempo de ciclo. Esta linha é mais complexa... e as pessoas tem que ter capacidade de análise para verem o que tem que fazer. Nem toda a gente se consegue adaptar a este tipo de trabalho. Aproveito para as reuniões de comunicação quando há uma paragem. Estava agendado todas as 4^{as}. feiras, no início.”;</p> <p>“...Lá em cima... tenho lá (num outro local diferente do local onde está o quadro SFM) um quadro com a informação da empresa no caso concreto tenho as folhas da URQ com a escala de rotatividade e vários tipos de informação das Flash News, ementa do refeitório ... e isso não está no quadro cá de baixo. Os quadros estão ao pé da mesa onde reunimos e ao pé do quadro do SV. O quadro fica a 150m da linha. Eles não passam por lá (pelo local onde está o quadro)... raramente passam lá. Os outros quadros de equipa também eram ali, mas eles também não ligavam muito. Já o meu colega das linhas cá de baixo faz as reuniões junto ao quadro.”;</p>	<p>“Todos os dias falamos 4/6 minutos...No caso fazemos a reunião logo de manhã... antes do turno com o TL. Falamos dos problemas quando detetamos o erro...”;</p> <p>“Eles reúnem todos lá em baixo na área de reuniões do body, em frente do clishing de manhã. É como nós dizemos, é mais para os “camisas azuis”.”;</p> <p>“Passam á 4º feira pela linha e fazem uma visita a uma área específica AM/M/SV e TL da área em questão.”;</p> <p>“Antigamente raramente víamos os “camisas azuis”, agora sentimo-nos observados.”;</p>

Envolvimento	Unidades de Sentido	
	TL (E11)	Operadores (E12)
Comunicação	<p>“Nós à partida tivemos uma reunião com o SV e o M que explicaram o que é que respeita cada folha, o que tínhamos que preencher.”;</p> <p>“Há rotinas semanais e do mês. No início do turno tenho que colocar lá o absentismo, o SAP se foi lançado ou não... no final do turno tenho que colocar lá RFS, se houve falhas, o que foi feito e se houve acidentes. Semanalmente os budgets...”;</p> <p>“Nas reuniões de comunicação ... agendar o tema da reunião. Nós temos reunião com o SV e estes com os M. às vezes o TL pode ter que estar presente e por vezes tenho que comunicar... Geralmente não faço e quando há alguma coisa importante o SV comunica comigo.”;</p>	<p>“O chefe disse que íamos ter um quadro novo em vez de termos os flash news etc...passava a estar aqui. O outro quadro tinha coisas desnecessárias. Para nós era quase tudo.”;</p> <p>“Agora está escrito e em gráficos.”;</p> <p>“Agora irmos ao quadro? Para aí uma vez por mês. Quando estávamos no clishing íamos mais vezes para ver o ranking das URQ's, de resto vemos o quadro da rotatividade...”;</p> <p>“Quando há algum problema o TL avisa logo.”;</p> <p>“A informação que é transmitida é a mesma que antes do quadro.”;</p>

	<p>“A ideia era precisamente essa (haver reuniões de comunicação), mas nem sempre acontece. Tenho muitas falhas na linha de julho a setembro quando há alguma falta é muito complicado...”;</p> <p>“Eu tenho o cuidado se tiver uma falha grave interiorizo essa informação e comunico às pessoas o sucedido. O que dou importância é passada a informação e dou acompanhamento à situação para que não volte a acontecer.”;</p> <p>“É importante a pessoa dar feedback porque há pessoas com mais sensibilidade, com outra visão e isso tem a ver com a pessoa em si ... e promover esse estado de alerta. A mim cabe-me informar as pessoas e dizer-lhes o que se passou. A pessoa pode até não conhecer o equipamento mas fica a saber que a atitude dele não ficou em branco, que alguém deu importância e que deu seguimento à informação que ele deu.”;</p>	<p>“Se for um problema na maneira de trabalhar conversamos com os colegas, digo-lhe como se faz e ele experimenta diferente. Quando algum fica chateado falamos com o chefe e falamos entre todos e resolvemos e prontos...”;</p>
Melhoria Contínua	<p>“Tem feito muitas mudanças para melhor.”;</p>	<p>“Não sei... acho que uma vez por semana vão lá avaliar o quadro, ver se está atualizado, está bem feito ou não é pontuado no ranking.”;</p> <p>“Se for uma ideia para melhorar a nossa maneira de trabalhar ... se for uma sugestão daquelas que dá dinheiro a cada operador, tem que tirar a senha do computador e submeter a ideia. Nós ali como eramos pequenos falávamos entre todos e o chefe ou o M, algum deles submetia a ideia. Uma ideia da redução de uma pessoa, ainda está há ano para ser avaliada...”</p>
Recompensas e Reconhecimento		<p>“Aqui deteto erros todos os dias e lá (na montagem, uma vez que o OP trabalhou nesta área) se detetasse um erro tinha um voucher. Ali há um impacto direto. Qualquer coisa que está mal é um prejuízo.”;</p>
Formação	<p>“Ainda não fiz a formação SFM. Estou programado para o Flash Kaizen e também não vou poder ir.”;</p> <p>“Em termos de formação a minha equipa não está mais avançada. Temos uns 3 módulos para fazer que não estão completos, porque não temos pessoas.”;</p>	

Área da Pintura

Implementação SFM	Unidades de Sentido			
	SFM Manager e M (E13)	SV (E14)	TL (E15)	Operadores (E16)
Importância estratégica	<p>"Efetivamente isto claramente é um processo de mudança de cultura e paradigmas. Isto só se consegue de uma forma: é o M entender o objetivo e fazer o papel de coaching, de explicar às pessoas e fazê-las entender ... e eles têm feito muito isto.";</p> <p>"É algo que construímos, é uma bíblia que ainda não está acabada e vamos acabá-la. É uma bíblia escrita por outros.";</p>	<p>"Sim, neste momento é elevadíssima. Porque a primeira coisa que fez foi uniformizar algo que ao longo do tempo não se conseguiu. Dentro da AE, neste momento, posso ir a qualquer lado e vejo o que lá se faz. E se for daqui para a Alemanha a mesma coisa.";</p>	<p>"...Resumindo naquele quadro está lá tudo. Sabemos os problemas que houve, os problemas que temos, temos os dados todos desde as pessoas aos dados da qualidade que dizem respeito à URQ. Está lá desde as presenças, acidentes de trabalho, volume de produção, rotatividade, os 5 S's. Está lá tudo. O que se quer saber sobre a equipa está lá.";</p>	
Perceção do conceito	<p>"Há 1 ano ... já estamos a 100% na pintura.";</p> <p>"As outras áreas oficialmente arrancaram mais tarde, foi em março, abril deste ano.";</p> <p>"É feita uma gestão rotineira e a partir daí olhamos para os indicadores, vemos os desvios e depois pretende-se que haja u a sistemática de trabalho, de acordo com determinados princípios, em todas as áreas. Cada uma tem um entendimento de como deve ser feita a gestão.";</p> <p>"Melhorar a capacidade de análise dos desvios e fazendo uma correta alocação das ferramentas que tenho. Com as rotinas bottom-up e top-down melhorar a qualidade de comunicação e qualidade de informação definidos e focar no que é prioritário.";</p>	<p>"Isto é sempre uma mudança. Percebe-se o que se pretende. E todas as fábricas tivessem o mesmo alinhamento vou encontrar a mesma dinâmica.";</p>		<p>"As mudanças foram para melhor. Nós agora temos acesso mais rápido a certas coisas que não tínhamos antes, por exemplo, as falhas. Há uma falha e qualquer pessoa olha para o quadro e consegue saber o que está mal, o que se está a passar.";</p> <p>"O SFM tem ajudado na definição dos objetivos de produção e o queremos é zero defeitos.";</p>
Impactos positivos	<p>"Faço uma avaliação muito positiva porque neste momento começo a reunir condições para passar a uma outra etapa da minha gestão... A 2ª parte que é a resolução de problemas e gradualmente também o maior envolvimento até ao operador. Tínhamos a intenção de envolver o operador na resolução de problemas. Temos 3 tipos de resolução de problemas nos níveis mais básicos.";</p>	<p>"Depois como meta muito importante, ao fazermos a reunião durante anos tínhamos 10 pessoas na reunião e 6 não estavam a ouvir porque não percebiam. Neste caso temos apenas as pessoas que importam para a área.";</p> <p>"Eu faço as reuniões com os TL e eles é que têm que conhecer o quadro.";</p> <p>"Ter apenas as pessoas que acrescentam valor nas reuniões é muito importante.";</p>	<p>"Aquilo está lá explícito tudo. As pessoas quando vão olhar para a qualidade sabem quando e como aconteceu, apesar das pessoas serem informadas dos processos.";</p> <p>"Pelo facto de ser uniforme qualquer pessoa chega ali e percebe logo.";</p> <p>"Se calhar alguma informação passava-lhes mais ao lado. Chegam ao fim do mês, veem que já fizeram mais carros ou</p>	<p>"Sempre que temos disponibilidade vamos ver o quadro. É importante para melhorar a qualidade do produto. Se há uma falha tentamos que seja logo corrigida.";</p>

	<p>"Neste momento, está enraizado as novas rotinas e a nova maneira de gerir... primeiro trabalhar a análise dos desvios e agora numa 2ª fase trabalhar as causas dos desvios.";</p>	<p>"Outra coisa muito importante é fazermos 10 reuniões durante o dia para falarmos de 50 problemas. Neste caso, falamos só dos desvios, mas só vamos falar se houver desvios.";</p> <p>"O SFM deu-nos um tempo por dia em que vou à linha verificar um PT. Se até aqui eu ia à linha investigar um problema, agora vou à linha para evitar que ele surja. A pessoa está fazer o que devia? Sim. Então não há problema. Se não, pode vir a haver... Assim antecipamos o problema.";</p> <p>"Uma das grandes coisas foi o simplificar. O termos o quadro em termos rápidos, simples e, claro, não ter de abrir o computador e ficheiro x e y. Chego ao quadro e em segundos consigo perceber o que se passa.";</p>	<p>menos, que temos falhas... hoje estamos a dia 30 e temos lá o que se passa no mês todo."</p> <p>"Aquilo ajuda. Automaticamente quando preencho de manhã sei logo o que se passa ou o que se passou o quando vou resolver.";</p>	
Dificuldades/ /Obstáculos	<p>"Este é um grande inibidor, se entendermos que em alguns casos não estivermos a fazer uma boa análise e resolução de problemas. Mas este processo de mudança não se esgota no quadro. Temos o quadro e as rotinas, mas se não fizermos a resolução de problemas há o risco de não haver resultados.";</p> <p>"Se definimos uma rotina bottom-up com objetivos por trás, as se alguém define que a rotina não é feita na mesma altura, já não temos os mesmos resultados.";</p> <p>"O complicado é que não é mensurável. É difícil explicar isto aos M...";</p> <p>"...Tem a ver com o fator experiência, porquê mudar se sempre fizemos carros com qualidade e sempre recebemos elogios. Continuamos a ouvir que tenho acesso à informação, não tenho de ir ao quadro.";</p> <p>"Depois há no meu entender do perfil de competências, que têm um perfil muito técnico. A nível da gestão as pessoas entendem que o que é preciso é agarrar</p>	<p>"Ao princípio do SFM os horários eram muito apertados e quase não tinha tempo para as reuniões...";</p>	<p>"Ao princípio faz um bocado de confusão mete a informação toda no quadro. Parecia muito... escrever a vermelho, a verde e a preto. Ao princípio no curto espaço de tempo não era fácil fazer isto até às 7.20h e ainda com os problemas na linha. Tudo aquilo que começa de princípio é difícil.";</p>	

	na chave e não na reunião. Mas antes de agarrarmos na chave temos que saber como resolver o problema.”;			
Aspetos a melhorar	“Mudar o perfil da função? Não vejo tanto essa necessidade. Tem a ver com a forma como é interpretada a função. Tudo o que lá está mantém-se... agora como é que eu asseguro isso? Ai pode ser diferente.”;	“No quadro anterior tínhamos uma zona em que passávamos a informação às pessoas. Aqui não temos um sítio para colocar essa informação. Houve aí uma falha.”;	“Começo a pensar que aquilo devia ter um manual de instruções acoplado. Ele diz que aquilo é 5 minutos mas não é...”;	
Resultados (esperados e ocorridos)	“Os objetivos que foram traçados, primeiro é óbvio e, que talvez não seja tangível, é que os indicadores KPI's melhorem.”; “Neste momento consigo falar da minha área. A informação que recebo é por via das auditorias. Dizer-lhe que não estranho muito o que se está a passar... o feedback não é tão positivo como gostaria que fosse.”; “A auditoria só é válida se os quadros e as rotinas estão a ser cumpridos. Em caso de desvios, a equipa de auditoria informa o M e SV. Eles tem uma atitude pedagógica... os resultados das auditorias são transmitidos ao DGP e aos AM.”;	“Nós controlamos todos os itens de qualidade e vendo a evolução de cada item, vemo-los a crescer.”; “Ao nível das pessoas ganharam consciência do seu trabalho. O facto de terem 4/5 itens dá-lhes responsabilidade. As próprias pessoas estão mais ligadas aos seus resultados.”; “...Temos um inquérito anual e fomos verificar o alinhamento dos últimos ¾ anos e verificamos que as pessoas estão mais ligadas à empresa, á marca... no final do ano vê-se um melhor índice de satisfação.”;		

Liderança		Unidades de Sentido			
		SFM Manager e M (E13)	SV (E14)	TL (E15)	Operadores (E16)
Papel dos Líderes	AM	“Tem dois papéis: criar condições e exigir que a organização implemente e use a sistemática. Outro seria o de assegurar que o processo de resolução e problemas funciona e que a organização está envolvida como um todo no processo de resolução de problemas.”; “...Envolvimento da sua área para a resolução de problemas tipo 2, assegurar que a área está envolvida no SFM... e dá um contributo grande ele próprio, participando nos	“O AM... ele ao ter a área a funcionar com este sistema consegue ter um filtro para perceber e resolver os problemas nesta área. Enquanto que anteriormente, isto podia chegar mas não era tão claro. A pirâmide vai levar lá acima o que deve ser resolvido por ele com ações... e ter um outro nível de qualidade na sua área.”;	“O AM não vem cá abaixo. Acho que não é esse o papel dele... Os SV tem uma reunião com o M e ele com ele. Cada um fala no princípio do turno. Acho que ele não vem fazer nada cá abaixo.”;	

		problemas tipo 3/com a área de RH, de qualidade , etc.)... mais uma vez eu tenho um desvio todos os dias, o que é que o AM ou o M estão a fazer para resolver os problemas.”;		
M	“... o M entender o objetivo e fazer o papel de coaching, de explicar às pessoas e fazê-las entender ... e eles têm feito muito isto.”; “É o M que tem que o fazer em primeira instância...”; “Mesmo ao nível do M não levamos muito a sério a resolução de problemas.”; “O M é o agente de mudança. Se não atuarmos como tal a organização não vai mudar.”; “Nós somos os profetas.”; “Este processo demora e é desgastante ...é preciso ser persistente”; “Mais uma vez, nós temos que ser o elemento dinamizador, o elemento que faz o drive deste processo. É fácil dizer isto. Quem está na produção sofre uma pressão grande para fazer os carros e bem e às vezes não entendem porque é que tem que ser eles o drive desta situação.”;	“Primeiro que tudo é o exemplo. Os M tem que ser o nosso exemplo. Depois obrigar a vir ao chão de fábrica, conhecer os problema, perceber que é preciso intervir neste ponto ou que isto aqui eles podem resolver. Isto dá-lhes um grande conhecimento da própria fábrica. Em 2004 quando o Director vinha ao chão de fábrica é porque vinha arrumar a casa. Hoje não temos essa imagem. O M conhece os problemas. Sabe que os problemas mais pequenos estão entregues e, por vezes tem que pensar nos problemas maiores. Dá mais conhecimento de causa.”;		“Penso que eles também devem saber o que se passa em todas as linhas, embora seja complicado.”;
SV	“...E depois o SV para que a organização entenda o que estamos a fazer...chegar ao envolvimento da equipa e ... for ensinando como usar a ferramenta.”;	“Se tenho a rotina para verificar o posto de trabalho tenho que ter tempo. Temos que seguir a rotina, se falharmos acabamos por não fazer. Não é opcional.”;	“Obriga o SV a estar dentro dos problemas e a levar os dados para outro quadro. Assim veem todas cá abaixo. É bom...é bom...”; “Quem dá apoio é o SV. Existe mais apoio agora. Não sei se é coincidência...”.	
TL		“A função do TL é mais...”; “Claramente o TL com a imagem que foi construída dentro da AE sempre foi alguém que se evidenciava dentro da equipa. Se não foi desenvolvida a capacidade de análise, de conseguir separar os problemas ou situações eu não são para eles, pouco a pouco podem ter barreiras. Posso ter um TL excecional a	“É ter tempo na linha e tentar sensibilizar as pessoas. É assim eu só consigo fazer isso se tiver apoio. Se tiver uma unidade cheia de problemas para resolver não consigo estar.”;	

			<p>todos os níveis, mas se ele não é capaz de interpretar o quadro... é muito importante. Tenho 3 problemas, este é para mim este é para outra pessoa porque não vou conseguir resolver. Havia a ideia de que se eu passasse um problema era porque não era capaz, era sinal de incompetência. Essa ideia tem de ser de todo tirada. Mesmo ao nível do SV encontrava-se muito esta situação.”;</p>		
Práticas de Liderança	<p>“Eu comecei agora nas últimas 3 semanas a introduzir a parte de trás do quadro. Vamos fazer uma análise capaz do porquê e comecei a sentir desconforto dos meus SV ... mas isto devia ser o departamento tal e ...aqui devia estar um outro nível...”;</p> <p>“Acho que a questão é também gerir ou liderar pelo exemplo. Os AM e M estão a dizer às pessoas que tem que resolver problemas e ir à formação e que tem uma metodologia xyz mas eles não veem se o AM e M usam... em, determinados níveis de gestão no meu entendimento não se faz o correto diagnóstico do problema.”;</p> <p>“Eu creio que o fizemos com todas as ferramentas ao nosso dispor. O que pode vir em falta é o desempenho individual neste processo... é fazê-lo. A formação, o conhecimento, os recursos estão disponíveis. Não me parece que falte alguma coisa senão o commitment pessoal de cada um.”;</p> <p>“Efetivamente, acho que neste momento passa pelo papel das rotinas e estimular as pessoas a ler a informação com os olhos certos. Como M de produção eu falo uma leitura com os meus SV e faço o tal coaching que lhes permite entender essa informação.”;</p> <p>“Existe uma rotina que me deixa um pouco apreensivo e que não está a ser implementada que é a rotina top-down, que é ir à linha e ir ver porque não foi resolvido... questionar, estimular a melhoria contínua.</p>	<p>“Eu tenho 30 minutos para dar informação. Se tivesse 150 slides ninguém ouvia. Agora, com pouco tempo, as pessoas tem a percepção... é mais um método de motivação. Sentimos isso em relação a todos. Temos mais tempo para estarmos todos juntos. Estávamos sempre a interromper-nos e a interromper quem estava na reunião. Engraçado...quando conseguimos colocar esta mecânica a funcionar isto desapareceu... o que mostra que a mecânica veio dar um alinhamento diferente nesta situação. Basicamente é possível perceber a relação entre o projeto e o alinhamento com os objetivos da empresa.”;</p> <p>“Tenho 3 TL e 2 quadros. Faço uma reunião primeiro com um quadro e depois com outro e no dia seguinte o inverso. Se opto pelo quadro mais perto do computador estaria dizer ao outro que o quadro podia ficar mais desatualizado.”;</p> <p>“O termos estas rotinas diariamente permite-nos criar esta mecânica de maior proximidade.”;</p>	<p>“O M é.... E passa lá na URQ. Faz a reunião e passa todas as semanas na URQ.”;</p> <p>“É diferente se o homem vai lá abaixo e quer saber o que se passa. Faz a reunião lá e fica lá um bocado para ver o quadro, vê os pontos abertos pelos colaboradores. Tem esse impacto porque as pessoas veem lá. Isso muda mentalidades! Acho que é uma mudança. O M vai mais vezes lá abaixo. É uma forma de estar. É mais fácil comunicar com ele. A bordagem é diferente. Até mesmo nós, se nos vemos todos os dias é diferente do que se for de ano a ano.”;</p> <p>“Liderar diferente? No meu caso não. Aquilo que está ali é a verdade. Não há nada a esconder.”;</p> <p>“As reuniões de SV e TL já aconteciam mas não tinham esta rotina. Aliás mesmo quando não está o SV a gente faz a reunião. A rotina já está feita.”;</p> <p>As reuniões são hoje mais estruturadas... agora resolvem-se as coisas. Dantes puxava-se os assuntos e a coisa morria.”;</p>	<p>“A pessoa olha para o quadro. Anteriormente não tinha tanta informação como agora.”;</p> <p>“Também temos tido reuniões que também é importante. Nas reuniões que são semanais junta-se a equipa com os 3 TL's e SV e o M. Antigamente havia menos reuniões. Não sabia quando ia haver reunião. Agora tem dia e hora marcada.”;</p>	

	<p>Eles estão ali para ver aquilo com outros olhos.”;</p> <p>“De momento se me perguntar se como SFM tenho mais tempo para outras coisas...Não. O que tenho é tempo para algo que nem sempre conseguia garantir, que é fazer o SFM. Tenho tempo para ir todos os dias ao chão de fábrica com a minha equipa... Alteraram-se as prioridades. Não havia o compromisso de que tinha que ir ao shopfloor e fazer a rotina.”;</p>			
Mindset (Crenças/ Comportamentos)	<p>“Se eu não mostrar convicção em algo que faço, eles não vão acreditar.”;</p> <p>“O exemplo... passa também muito pelo rigor de fazer cumprir o que foi estabelecido... Isto tem de ser assim para evitar o risco de haver imprevisto...é que as pessoas tem uma intensão positiva ...”;</p> <p>“Estamos também condicionados pela experiência e dizem que isso é um desperdício... seguir uma metodologia, seguir a espinha de peixe...isso foi em 2005.... Mas se é assim porque é que o problema existe? Alguma coisa acontece para nós não sairmos tão facilmente do estado em que estamos.”;</p> <p>“O meu colega da manutenção sabe que este problema existe, porque é que tenho que ser eu? Quem é que é medido pelos resultados? És tu...isto é desgastante. Tem que ser, não há outra maneira.”;</p>	<p>“Havia a ideia de que se eu passasse um problema era porque não era capaz, era sinal de incompetência. Essa ideia tem de ser de todo tirada. Mesmo ao nível do SV encontrava-se muito esta situação.”;</p>	<p>“É assim eles tem sempre aquela tendência de se ir ver como estão e comparar-se com as outras equipas.”;</p> <p>“A mentalidade é outra. Às vezes não interessa que foi aquela pessoa mas sim resolver o problema.”;</p> <p>“...O quadro não faz milagres. Se as pessoas não tem forma para falar com as pessoas não vai fazer.”;</p> <p>“...Agora, há lá coisas são assim e vão ser sempre assim. Estou a falar de coisas mais complexas. Se as pessoas não tiverem mente aberta, não é com o SFM nem com nada, mas ainda assim aquilo ajuda a abrir a mente às pessoas.”;</p>	
Sustentabilidade	<p>“A sustentabilidade depende do que fizermos com as ferramentas, os resultados...quando conseguirmos mostrar á organização que temos este problema e que pela via da sistemática conseguimos mostrar que há solução. É aí que vamos ganhar as pessoas.”;</p> <p>“A informação tem que ser olhada e tem que haver uma ação... ou se o SV coloca a informação no quadro e o M não aparece no shopfloor para reunir com ele.”;</p>	<p>“A maneira como se apresentam os resultados ou dar as sugestões vais sempre alimentar esta máquina...”;</p> <p>“Se o sistema não cair na monotonia...olha isto não foi atualizado, se calhar não aconteceu nada de importante. Se se manter este alinhamento. A exigência para se manter vai ser dos TL's com os OP's, do SV. Vai ser do M e do AM que devem conseguir ter respostas mais rápidas.”;</p>	<p>“Acho que é um projeto para se manter”;</p> <p>“Se o M deixasse de fazer a volta dele. Não sei... Eu não preciso que andem atrás de mim para fazer as coisas. Se for preciso fazer faço. Se ele deixar de fazer isso o OP na linha talvez desmotive...”;</p>	<p>“Eu acho que vai vingar. Acho que sim, mas é preciso que as pessoas estejam a ser sempre informadas. Se o TL não coloca a informação no quadro conduz ao desinteresse. É importante para o projeto que os TL's e os SV's estejam e façam este trabalho. E as reuniões também... o importante é aquilo estar sempre atualizado e estarmos sempre informados. Penso que é sempre</p>

	"Não é suficiente, o meu M vem cá todos os dias mas os problemas não se resolvem.";			importante que o TL nos dê sempre informação.";
--	---	--	--	---

Envolvimento	Unidades de Sentido			
	SFM Manager e M (E13)	SV (E14)	TL (E15)	Operadores (E16)
Comunicação	<p>"Nós talvez de forma recorrente somos melhor a vender para o exterior do que para o interior... e já apresentámos isto, foi feito de várias formas.";</p> <p>"A ideia era crescer dentro das áreas.";</p> <p>"O que está em curso ... a informação aos staffs, que transmite de forma clara e única o que está previsto. Pode ser suficiente sendo que o timing não tenha sido o mais adequado. Se isso condicionava, a partir do momento em que a formação é dada não há mais dúvidas sobre o que é o quê.";</p>	<p>"Depois como meta muito importante, ao fazermos a reunião durante anos tínhamos 10 pessoas na reunião e 6 não estavam a ouvir porque não percebiam. Neste caso temos apenas as pessoas que importam para a área.";</p> <p>"Eu faço as reuniões com os TL e eles é que têm que conhecer o quadro.";</p> <p>"Ter apenas as pessoas que acrescentam valor nas reuniões é muito importante.";</p> <p>"Outra coisa muito importante é fazermos 10 reuniões durante o dia para falarmos de 50 problemas. Neste caso, falamos só dos desvios, mas só vamos falar se houver desvios.";</p> <p>"...Temos um inquérito anual e fomos verificar o alinhamento dos últimos ¾ anos e verificamos que as pessoas estão mais ligadas à empresa, à marca... no final do ano vê-se um melhor índice de satisfação.";</p> <p>"Há pouco tempo apresentei a perceção que as pessoas tiveram da importância da informação chegar até eles.";</p> <p>"Eu tenho 30 minutos para dar informação. Se tivesse 150 slides ninguém ouvia. Agora, com pouco tempo, as pessoas tem a perceção... é mais um método de motivação. Sentimos isso em relação a todos. Temos mais tempo para estarmos todos juntos. Estávamos sempre a interromper-nos e a interromper quem estava na reunião. Engraçado...quando conseguimos colocar esta mecânica a funcionar isto desapareceu... o que mostra que a mecânica veio dar um alinhamento diferente nesta situação."</p>	<p>"Na reunião do princípio do turno nós só falamos do que está a vermelho.";</p> <p>"As pessoas sabem quais são os problemas e se lhes derem condições elas resolvem os problemas... As pessoas quando as coisas estão na mão delas elas resolvem.";</p> <p>"...Até mesmo para os OP, eles percebem que há interesse e que a coisa é levada a sério.";</p>	<p>"Já foi há ano. Isto foi falado numa reunião, o que iria estar exposto, o que iríamos fazer.";</p> <p>"Sabemos o que se está a passar ao nível das falhas, do absentismo. Conseguimos saber a folha de rotatividade... os acidentes.";</p> <p>"A pessoa olha para o quadro. Anteriormente não tinha tanta informação como agora.";</p> <p>"Também temos tido reuniões que também é importante. Nas reuniões que são semanais junta-se a equipa com os 3 TL's e SV e o M. Antigamente havia menos reuniões. Não sabia quando ia haver reunião. Agora tem dia e hora marcada.";</p> <p>"Penso que talvez não seja preciso tantas pessoas. Porque se calhar o SV ou TL podem dar-nos a informação.";</p> <p>"Na reunião fala-se mais do que se passou desde a última reunião, o que está mal, o que se pode melhorar. Falam-se de soluções.";</p> <p>"Os temas que as pessoas querem ver discutidos nas reuniões são os problemas em curso, melhorias ou ideias.";</p> <p>"A comunicação acho que em estado melhor. Talvez a forma de falar... Existe uma boa comunicação, sobretudo em termos de feedback... penso que os TL's tiveram uma formação sobre a forma como comunicar.";</p>

		<p>Basicamente é possível perceber a relação entre o projeto e o alinhamento com os objetivos da empresa.”;</p> <p>“Antigamente nas reuniões falávamos de tudo incluindo as coisas boas ou tentávamos falar de certos problemas.”;</p> <p>“Toda a parte de comunicação mudou drasticamente. Nós TL e SV passávamos os dias com rádio e agora desapareceu, porque encontramos-nos no início do turno e depois passado 2 horas voltamos a falar. Se tenho um desvio falo de forma mais assertiva.”;</p> <p>“Nem toda a gente tem formação ou a capacidade de filtrar as coisas, dizer o quês e deve dizer na altura certa, onde e quando dizer... se quero que haja feedback a quem deve ser dado, como fazer o follow-up e como. Conhecer esta mecânica é importante. É um problema transversal. Isto iria ajudar mais no SFM. Não tivemos formação sobre esta componente.”;</p>		<p>“O SV também está mais presente... está mais envolvido. O SV faz parte da equipa. Somos todos nós.”;</p>
Melhoria Contínua	<p>“...O conceito SFM não entrou no detalhe do tipo de problemas 1/2/3.”;</p> <p>“Existe uma parte que ainda não foi estandardizada que é como é que cada área trata os problemas tipo 2 e 3 ...”;</p>	<p>“O SFM deu-nos um tempo por dia em vou à linha verificar um posto de trabalho. Se até aqui eu ia à linha investigar um problema, agora vou à linha para evitar que ele surja. A pessoa está fazer o que devia? Sim. Então não há problema. Se não, pode vir a haver... Assim antecipamos o problema.”;</p> <p>“O sistema vai melhorar ainda... com o tempo vão surgir mais itens. Podemos estar a medir 10 itens de qualidade e daqui a uma no talvez não seja necessário.”;</p> <p>“Outro grande ganho foi perceber logo qual é a causa raiz. A mecânica antes era dar a volta à mesa. Se há dúvidas ficam esclarecidas: coloca-se ação e no turno seguinte já é visível o seu impacto.”;</p> <p>“... Temos um outro campo onde as pessoas da linha fazem as suas sugestões para melhorar. As pessoas que estão na linha tem conhecimento para</p>	<p>“As folhas de registo de problemas que as pessoas querem ver desenvolvidos.”;</p> <p>“A mentalidade é outra. Às vezes não interessa que foi aquela pessoa mas sim resolver o problema.”;</p> <p>“Os métodos de resolução de problemas são idênticos... mas se calhar chega-se mais depressa à causa raiz. Não quer isso dizer que o problema se resolve de modo diferente.”;</p> <p>“Aquilo está lá parte de trás do quadro. Aquilo parou um bocado e não sei porquê... acho que ainda não gera consenso... esse é um método novo para nós.”;</p> <p>“A nível de defeitos e problemas, conhecemos melhor a área...”;</p>	<p>“Sempre que há uma falha tentamos logo que seja corrigida.”;</p> <p>“Normalmente quando pedem ajuda mais acima é porque não conseguem resolver.”;</p> <p>“Durante este ano já fizemos algumas alterações.”;</p> <p>“Neste momento já é difícil fazer proposta de melhoria. De haver sempre formas mas se calhar...”;</p> <p>“Estão mais focalizados em detetar os problemas com mais antecedência e evitar que tenha consequências mais à frente.”;</p>

		resolver um sem número de problemas. Agora eles chegam lá e colocam as ideias ou apenas para testar. Todas as ideias são válidas e só fecho a coisa quando coloco a minha assinatura. A abertura que houve tornou-se muito importante. Hoje em dia quem tem conhecimento de causa, quem sabe fazer carros são as pessoas... com esta mecânica já mudámos todos os equipamentos e tudo o que havia de auxiliares. Demos a liberdade e as condições...";		
Recompensas e Reconhecimento	O reconhecimento não está estandardizado. Fiz uma tentativa de o fazer, mas desisti porque cada área estava a fazê-lo à sua maneira. E depois tema questão do que é que é reconhecível no colaborador... havia muitos reconhecimentos na área da montagem e carroçarias e tentei que na minha área fosse a um nível mais elevado. Instituímos um critério e disse-lhes que a intensão é estimulá-los à melhoria contínua.”;	“Hoje, na reunião, o M estava presente... porque ia haver um reconhecimento. A empresa tem um programa de reconhecimento no âmbito da formação da “Paixão pelo detalhe”. Cada vez que um operador deteta algo de anormal, informação TL que por sua vez me passa a informação e eu faço a descrição via email para o M que em conjunto com o AM decidem se ‘algo que deve ser alvo de reconhecimento. É feito um reconhecimento e são entregues uns vouchers. São tiradas fotos que se colocam na Flash News e na TV... isto foi um procedimento que começou a ser usado na Montagem e na Pintura estamos a fazê-lo há relativamente pouco tempo.”;	“Motiva sempre só pelo facto de fazer algo diferente. Por verem a fotografia deles sentem-se mais envolvidos... tem aquele impacto. A informação passava mas era mas era diferente.”; “...Agora as pessoas já sentem que são mais importantes.”;	
Formação	“Neste momento estamos num programam de formação e agora estão a passar os SV e TL e há a intensão de fazer a todos os operadores na linha no início do ano.”; “Na formação está a ser explicado todo o conceito, porque é que surge, como é que é para funcionar e quais os resultados esperados. Mais uma vez não é fácil explicar uma imagem maior do SFM.”; “Ao nível dos AM e M não está pensado qualquer formação.”;	“Conhecer esta mecânica é importante. É um problema transversal. Isto iria ajudar mais no SFM. Não tivemos formação sobre esta componente.” Conhecer esta mecânica é importante. É um problema transversal. Isto iria ajudar mais no SFM. Não tivemos formação sobre esta componente (referindo-se às competências de comunicação).”;	“A formação nunca é demais. Isto é por fases...”;	“Não sei se todas as pessoas precisam de formação. As pessoas mais novas podem precisar de formação para ler o quadro.”;

	<p>“A formação deveria ser tratada como qualquer problema...devia ser necessidade de um desvio...vou fazer a formação porque identifiquei um desvio.”;</p> <p>“Na gestão é mais abstrato. Tem que ter competências para liderar, gerir o stress...se eu em relação às competências dos operadores consigo medir e avaliar, já em relação às outras competências de gestão é mais difícil.”;</p> <p>“Fizemos uma série de formação, fizemos programação neurolinguística, mas será que estamos a utilizar?”;</p>			
--	---	--	--	--

Área da Montagem

Implementação SFM	Unidades de Sentido			
	M (E17)	M (E18)	SV (E19)	TL (E20)
Importância estratégica	<p>“Estamos a apostar muito no SFM. Fizemos algum esforço para que isto fosse implementado e não se deixasse cair.”;</p> <p>“Com o SFM pretendemos é estandardizar a nossa abordagem... a estandardização na maneira de abordar os problemas... com o tempo verificámos que há divergências e este projeto nivela.”;</p>	<p>“...Creio que todos nós fazíamos muitas das coisas que nos são exigidas na gestão do SFM, mas agora fazemo-lo de uma forma sistemática.”;</p> <p>“...Para termos a informação do nível anterior, discutindo os defeitos.”;</p> <p>“... A grande diferença tem a ver com a forma de criar os registos que já temos e analisar a URQ.”;</p> <p>“Por inerência temos que estar muito perto da linha, mas desta forma sistemática, não o fazíamos.”;</p>		
Perceção do conceito	<p>“Isto não se consegue implementar rapidamente. Tem que haver um cascadear de intenções.”;</p> <p>“No dia-a-dia estamos a fazer com alguma religiosidade as rotinas das reuniões... toda esta mecânica alterou o esquema das nossas reuniões diárias.”;</p> <p>“As reuniões fazem-se na linha...verificamos o dossier, o que aconteceu no turno do dia anterior e junto ao quadro. Fazemos a nossa reunião operacional. Depois temos a sequência de reuniões durante a manhã e depois fazemos o top-down. Perto das 9h da manhã vamos a uma URQ, verificamos os quadros e verificamos se há desvios no quadro, na forma correta de preencher. Eles estão bem informados sobre a zona deles. Faço um resumo do que se passa nas outras áreas e o que aconteceu. Tentamos fazer um sumário de como as coisas estão à volta daquela URQ... e vou a um posto de trabalho e faço a verificação operacional... tiramos folga aos problemas. Depois corrigem e</p>	<p>“É sim, é uma mais-valia. Não há dúvida que é uma ferramenta importante.”;</p> <p>“Aborda-se as questões e os problemas de uma forma concreta.”;</p> <p>“O conceito em si permite uma análise e identificação dos desvios. É muito fácil a uma pessoa que chegue a uma URQ perceber se há ou não desvios e que ações foram tomadas para corrigir os desvios.”;</p>	<p>“Acho que pode estruturar mais os nossos métodos e a nossa maneira de atuar perante um problema. É esse o grande ganho do SFM.”;</p> <p>“Esse é outro grande ganho do SFM que vai de forma a identificar o que se passa nas equipas... identifica as pessoas, o absentismo, o que é que as pessoas acham que tem de mudar, quais os pontos que as pessoas sentem que tem problemas e identificar depois as ações tomadas para resolver estes problemas e mostrar também o que é que a equipa faz em relação aos 5 S's.”;</p> <p>“O quadro é o ponto agregador.”;</p>	

	enviam uma matriz de correção... é um processo pragmático.”;			
Impactos positivos	<p>“Agora todos temos uma reunião no mesmo horário e está absolutamente sincronizado.”;</p> <p>“A nível de custos isto tem um impacto direto. Com todo o controlo que fazemos todos os dias sistematicamente previne que as coisas ganhem proporção, o controlo é mais apertado e evita coisas piores no final do mês.”;</p> <p>“A nível da qualidade atingimos todos os objetivos no ano passado. Começamos a meio do ano e não terá sido só por causa disso (do SFM).”;</p> <p>“Não posso quantificar o impacto direto, mas fazemos o controlo do manpower. No fim do dia quando descobria que tinha gente a mais já não havia nada a fazer. Agora temos uma pessoa a mais vamos investir nessa pessoa e coloca-la em formação.”;</p>	<p>“...As coisas na produção correm muito depressa e quando acontece um problema pode não estar diretamente relacionado com a produção ou a peça a ser montada... esta grande dinâmica fazia com que algumas coisas se perdesse. Agora com os desvios identificamos as situações.”;</p> <p>“...Temos quer verificar uma estação de trabalho de forma organizada e com isso já se encontraram coisas muito interessantes e que eram coisas assumidas, que não tinham sido questionadas.”;</p>	<p>“Foi mínimo pela seguinte razão: tinha já uma rotina com os meus líderes de equipa. Toda esta filosofia de reuniões já acontecia... Era todos os dias mas flutuava a hora do dia.”;</p> <p>“Trouxe disciplina das 7.15 e temos que falar.”;</p> <p>“Este quadro é muito intuitivo. Só precisam preencher os desvios e passar a usar.”;</p>	<p>“Todas as áreas e campos estavam bem definidas. Não foi difícil de implementar.”;</p> <p>“Nós sabíamos onde ir buscar a informação...nesse aspeto foi fácil.”;</p> <p>“Ficamos com uma visão mais clara, mais aberta, tudo o que é informação, tópicos, problemas que existem. É de fácil interpretação...”;</p> <p>“Para a minha URQ, o mais importante... principalmente a informação chega mais próximo das pessoas. As pessoas conseguem chegar ao quadro e ver onde foi provocado o problema. As pessoas conseguem saber o que se está a passar... se alguém está a faltar, se há baixas, presenças, os custos, os gastos de manutenção de não produção...”;</p> <p>“No sentido de intervir mais prontamente, mais rapidamente. Fico a saber tudo o que se passou no turno de ontem. No dia de manhã quando reunimos com o SV... ajuda-nos a corrigir os problemas de imediato. É mais fácil atacar, alertar e transformar e fazer com que as pessoas percebam melhor o que houve...”;</p> <p>“Estamos mais envolvidos, sabemos o que não se fez e somos mais exigentes com os outros departamentos.”;</p>
Dificuldades/ /Obstáculos		<p>“A primeira postura e atitude, inclusive a minha, foi a de que isto dá mais trabalho.”;</p> <p>“Agora as coisas estão organizadas, mas no início houve esta dificuldade.”;</p>	<p>“Foi a disciplina da rotina... disciplinar esta nova rotina, o resto fazemos...”;</p> <p>“A rotina do agir e de passar a pensar desta maneira...”;</p>	<p>“É preciso termos uma equipa completa. O TL da montagem não pode ser pau para toda a obra. Temos que ter as posições definidas. Não posso estar a preencher um quadro se tiver que</p>

				substituir um OP. Se tiver que substituir um OP não posso fazer o meu trabalho.”;
Aspetos a melhorar	“O SFM está muito centrado no TL, no SV e até no M. Para vida do OP não alterou nada. Já demos a todos a oportunidade de irem lá colocar sugestões... as pessoas colocam muito pouca coisa no quadro. Colocam as questões nas reuniões... Não me parece que tenhamos chegado a eles.”;	“Há uma grande tendência para criticar...”;		
Resultados (esperados e ocorridos)	“Nós temos 3 fatores que gerem este negócio: qualidade, custos e produção. O impacto imediato é nestes 3 fatores.”;	“Eu quando perguntava como estavam as coisas eles diziam “assim assim...”, agora sabem o que está a acontecer, o quê e onde.”;	“Estamos mais focados para os defeitos, para a qualidade, para os indicadores que são seguidos.”; “Na auditoria que tivemos... o quadro estava todo preenchido e uma das equipas tive 100% e outra 88%.”; “Não usamos a parte de trás do quadro ... porque ainda não me disseram o que usar... Ainda não trabalhamos as ferramentas. No curso Maeister temos algumas ferramentas que nos ajudam a descobrir as causas raiz...”;	“Ganhar tempo...penso que não... ou por outra, trás tempo porque a informação é reunida toda no mesmo sítio. Nesse sentido ganha-se tempo.”; “O quadro obriga a que haja reunião.”;

Liderança		Unidades de Sentido			
		M (E17)	M (E18)	SV (E19)	TL (E20)
Papel dos Líderes	AM		Nesta fase em particular é um acompanhamento muito próximo e é um dos agentes que verifica como está a decorrer e se efetivamente estão a fazer.”;		
	M		“Exige mais disciplina, sem dúvida alguma, e exige uma outra forma de organizar o nosso tempo.”;	O M tem também a incumbência de todos os dias recolher a informação que lhe vamos dar e depois falamos.”; “O SFM ...obrigar o M a fazer as reuniões com os SV e a fazer o acompanhamento.”;	“Estamos numa fase de transição para um novo M que ainda está a reconhecer a área.”; “O papel deles é darem-nos condições para ...haver o envolvimento dos vários departamentos da eng ^a industrial, logística, desenvolver ideias propostas por nós, melhoria que possam dar melhor qualidade de vida.”;

	SV		“...Conseguimos ganhar os SV’s e os TL’s para a ferramenta, eles utilizam a ferramenta... apercebi-me que por parte dos TL’s e SV’s havia uma compreensão da ferramenta.”;		Ao nível da montagem sempre existiu uma grande proximidade porque a todo o momento precisamos do suporte do SV porque há problemas de qualidade e outros que envolvem uma ordem superior.”;
	TL		“Os TL’s têm o primeiro impacto e é muita coisa para gerirem. Esta ferramenta permite-lhes sistematizar a coisa e não perder o fio à meada.”;		“No futuro penso que sim. Atualmente a função é idêntica. O grau de exigência será sempre o mesmo. No futuro penso que pode ser mais benéfico... pois ainda não temos a melhoria contínua.”;
Práticas de Liderança	<p>“Este mecanismo veio disciplinar isto também (referindo-se a reuniões no chão de fábrica). O nosso pessoal gosta de nos ver, porque vão lá perguntam. Gostam muito que a gente fale às pessoasGostam que os cumprimente e á vezes dirigem-se com problemas e questões. Nas prensas tínhamos até problemas com o barulho. Aqui é tranquilo, sem barulhos, porque é aqui que ganhamos ou perdemos o dia.”;</p> <p>“Nunca lhes fiz a pergunta “Notas diferença?” Há SV que estão cá há 20 anos que mostram maior abertura, nunca na vida os via a falar sobre quantas pessoas tens ou não tens, agora falam mais sobre os assuntos. Há conversas que derivam disto. Estamos juntos na reunião da manhã, se o SV não está, está o substituto e as reuniões top-down não as fazia e acaba por ser a minha visão ... acabo por fazer esta influência.”;</p> <p>“Somos mais tipo bombeiro... Um processo de resolução de problemas requer tempo e empenho e quem chefia estas pessoas tem que ter a noção que elas precisam de tempo. Este é processo que carece de investimento.”;</p> <p>“As reuniões de comunicação não são diferentes, o que acontece é que há mais disciplina e todos nós estamos a fazer a mesma coisa ao mesmo tempo.”;</p> <p>“Agora a uma só voz todos ouvimos as mesmas coisas... e logo ali resolvem-se a coisas, como por exemplo acontece com o manpower...”;</p> <p>“Eu, por uma questão pessoal e de forma de trabalhar sempre passei muito tempo na linha. Por vezes acho que acabamos por ser de alguma forma desviados para atividades que não quer dizer que não sejam necessárias, mas atropelam-nos um bocadinho.”;</p> <p>“Vou a uma reunião de uma URQ.”;</p> <p>“Mas se estiver no turno da tarde tento fazer a reunião na sala de reuniões.”;</p> <p>“Nas reuniões de comunicação, o AM ou M estavam presentes esporadicamente.”;</p> <p>“Antigamente fazíamos uma reunião de 8 em 8 dias e só nessa altura falávamos para todos e agora temos todas a informação a espelhar o que está a acontecer quase na hora.”;</p> <p>“Por vezes fazemos a reunião no meeting, o SV pode passar informação sobre o barómetro, dados de produção, auditorias externas. São informações que passam de uma só vez e as pessoas percebem o que vai acontecer.”;</p> <p>“O LP era uma pessoa muito virada para o prático, o que é útil e a sala mourinho permitia isso. Já era um shopfloor muito abrangente replicado às 12 URQ’s. Ele geralmente fazia uma reunião connosco uma vez por semana.”;</p> <p>“AS reuniões aconteciam diariamente. O que acontece agora de diferente é que há uma escala que é cumprida com mais rigor. Cada um geria a casa um bocadinho como queria. Agora temos uma reunião logo às 7.10h com o SV para depois seguir-se as reuniões até ao AM e depois volta a nós.”;</p>				

<p>Mindset (Crenças/ Comportamentos)</p>	<p>"Nós não começámos ontem temos anos de histórico, já passaram milhares de carros pelas nossas mãos... temos hábitos... existe um sentimento generalizado que somos bons a fazer isto., e porque é que temos que mudar isto agora que está a funcionar tão bem?. O problema é começarmos a passar pela linha e verificarmos uma panóplia de maneiras de trabalhar e abordar os problemas. E se há algo que este negócio tem é a sistemática, a disciplina."; "Já assimilaram que esta é a nova maneira de trabalhar."; "Somos mais tipo bombeiro... Um processo de resolução de problemas requer tempo e empenho e quem chefia estas pessoas tem que ter a noção que elas precisam de tempo. Este é processo que carece de investimento. Temos que pensar nisto. Esta é uma coisa nossa. Essa vai ser a grande dificuldade. A cada minuto e meio é um automóvel que sai das linhas. E todo o nosso ritmo rege-se por este minuto e meio e todos os problemas tendem a ficar resolvidos. Temos de desacelerar o nosso ritmo cardíaco... e definitivamente investir tempo. Tínhamos um colega que se reformou e era expert em 8 D's e aqui há uns anos tivemos a ideia de reavivar este projeto e selecionámos 40 SV's para que eles fossem os multiplicadores do processo. Aquilo não funcionou porque nunca verdadeiramente vivemos aquele método, porque nunca demos tempo às pessoas."; "Nós temos a nossa relação com os SV's e eles com os TL's e temos uma carrada de hábitos, de rotinas que fazem parte do nosso dia-a-dia. Todos esperamos que estas rotinas existam e se mantenham... Basta que um SV fique 3 semanas fora. Sem ele o TL, isso mexe com ele, quebram-se os tais hábitos e rotinas. Se eu disser que ele tem que ir para um workshop isso já gera anticorpos, como vamos ficar sem ele?</p>	<p>"Isto tem de ser interiorizado, e vou ser muito sincero: está a correr muito melhor do que eu esperava. Ao fim ao cabo muitas ações já eram realizadas, mas não de uma forma consistente e sistemática. Isto tem a ver com mentalidade. É necessário disciplina. É com coma educação dos nossos filhos... todos os dias nos desafiam e se nós um dia temos uma postura e noutro outra, eles veem que há aqui uma falha... aqui não é diferente."; "As pessoas tem que entender que esta é uma ferramenta que lhes trás vantagens e sabem onde estão, para onde vão..."; "Como M's de Produção temos que estar presentes e as pessoas tem que sentir que estamos lá..."; "... E há outra coisa muito importante que tem a ver com a mentalidade. A primeira coisa é aceitarmos que é um problema e que fazemos parte do problema e passa muito por aí... é um quadro de mentalidade, independente de termos as técnicas dos 5 S's, dos flash kaizen... Aí sim, acho que temos algum trabalho."; "O trabalho neste contexto é exatamente este. Falarmos com as pessoas e explicarmos isto e passarmos a mensagem. E outra coisa é "estamos a cometer um erro...", ou "não e comigo o problema, é de outro. E aí os TL's precisavam também... Há muito os quadros das URQ's, tem muitas vantagens mas criam feudos também. Aí cabe ao SV quebrar isso, mas por vezes essa mentalidade instala-se um bocadinho.";</p>		
--	---	--	--	--

	Temos que resolver estes problemas. Temos que deixar de ver o copo meio vazio e vê-lo meio cheio... mas foi isto que deitou por terra este projeto.”;			
Sustentabilidade	“Disciplina, disciplina e disciplina....Autodisciplina e disciplinarmos toda a organização.”;	“O TL dizer que hoje houve um problema e por isso não pode reunir... não isso não pode acontecer! Por isso temos que explicar às pessoas porque é que precisamos deles, perceberem e sentirem que para eles é algo fundamental. É muito fácil voltarmos para trás... não fazemos agora o que podemos fazer mais logo...é fácil nesta altura deixarmos cair e aí, no meu entendimento, cabe aos M's garantir que isto acontece.”; “Vislumbro alguma dificuldade com o facelift se não formos suficientemente disciplinados.”		“Espero que seja uma ideia que venha para ficar. Acho que é uma ferramenta útil para ajudar a desenvolver a equipa, para irmos atrás de alguns problemas. Penso que não seja uma coisa que vá morrer, pelo menos até 2018... devido á forma como está a ser desenvolvido. Já tem muitas ramificações, com muitas ferramentas para trabalhar.”; “Acima de tudo respeitar o que está implementado, seguir à risca o que está implementado...se se cumprir sempre a regra.”;

Envolvimento	Unidades de Sentido			
	M (E17)	M (E18)	SV (E19)	TL (E20)
Comunicação	“As reuniões das equipas... uma das facetas do SFM é dar a oportunidade da equipa fazer os pedidos de ajuda. Mas nós já tínhamos isso. Não me parece que já tenha mudado muito. Não me parece que tenha vindo trazer uma diferença substancial. Esta área era uma das poucas áreas que fazia religiosamente as reuniões de comunicação.”; “O haver a disciplina de juntar todas as pessoas todas as manhãs ao mesmo tempo e à mesma hora faz-me ver que esta parte do dia foi bem empregue. Recebi informação, dei informação, tratei a informação e depois vou para outra...toda a parte da manhã acaba por	“A comunicação é mais objetiva e o facto de os quadros terem a informação que têm, permite-lhes, aos TL's.. é mais fácil eles falarem das coisas más e das coisas boas. E acho que é muito importante falarmos das coisas boas. Acabamos por realçar as coisas negativas e quando é positivo é que devia de ser... é importante no dia-a-dia valorizar as coisas positivas. As coisas correrem bem, esse deveria ser o status normal. É importante haver algum entusiasmo quando as coisas correm bem. A dita palmadinha nas costas e a conversa de café resolvem muitas coisas.”; “Temos de tudo um pouco. Ainda temos que fazer um filtro a muita coisa que é	“A reunião junto ao quadro, isso mudou. Agora estão mais focados.”; “As estruturas das reuniões não alteraram muito.”; “Sim eu nas reuniões de equipa tenho um discurso muito aberto, para que não seja um monólogo.”; “Aos operadores foi-lhes explicado em reunião de equipa. Veem basicamente, a versatilidade e o plano de rotação.”; “Se sabem ler o que lá está? Não sei. É provável que não... Há muitos que se explicar o que lá está não estão a entender... não se interessam por aquilo que é função deles... os operadores que substituem o TL sabem.”; “Não creio que usem (referindo-se ao	“O quadro está perto da zona deles.”; “A reunião semanal às 5ªfeiras de manhã e às 4ªs de tarde.”; “Por vezes fazemos a reunião no meeting, o SV pode passar informação sobre o barómetro, dados de produção, auditorias externas. São informações que passam de uma só vez e as pessoas percebem o que vai acontecer. Tirando isso nós fazemos as reuniões com base nas informações que aparecem no quadro.”; “Também temos uma agenda e estruturamos a reunião de acordo com o que planeei. O SFM deu-nos ferramentas para completarmos um

	ganhar tempo. Aproveitamos o dia. É de facto brilhante.”;	colocada. Felizmente temos muitas pessoas com sugestões, com postura positiva, mas também temos pessoas que se limitam a criticar sem serem sustentadas e legítimas...”; “A comunicação é uma coisa terrível e muito complicada. Aí verificamos que as vezes as pessoas não tem a informação da maneira que queremos, que não foi passada da forma correta.”;	quadro)”; “Se tenho uma pessoa a fazer um defeito, isso vai para o quadro e isso ela vai ver.”;	pouco mais a reunião. Ao colocarmos os dados conseguimos ter uma reunião um pouco mais aberta, mais precisa. Os temas eram falados mais esporadicamente porque os problemas não eram tão falados. Agora se tivermos um problema que acontece 1 vez no mês, ele aparece lá.”;
Melhoria Contínua	“A melhoria contínua enquanto ferramenta científica, nós passamos a vida e o dia a praticar problem solving nos termos mais empíricos. A aplicação da técnica de resolução de problemas mais complexos e que tendem a persistir, temos que abordar a questão de modo mais profissional, mais profícuo. Somos mais tipo bombeiro... Um processo de resolução de problemas requer tempo e empenho e quem chefia estas pessoas tem que ter a noção que elas precisam de tempo. Este é processo que carece de investimento.”;	“A parte de trás do quadro tema ver com a resolução de problemas, que não é novo para nós... desde a Ford. Nesse aspeto a Ford era mais desenvolvida que a Volkswagen. Tudo isto na Ford estava mais desenvolvido.”; “A parte de trás do quadro ... são seleccionados os problemas que nos mordem os calcanhares, aparecem e desaparecem, mas eles estão lá sempre porque na realidade não estão resolvidos... agora damos mais atenção aos problemas que surgem com menos frequência. Necessitam de uma abordagem e ferramentas diferentes e de sistemáticas para a sua resolução e é nesse ponto que estamos a trabalhar.”; “Requer tempo, sem dúvida e mais uma vez requer também disciplina. Não quer isto dizer que se esteja um dia inteiro a resolver um problema... faz sentido estarmos com as pessoas certas e olhar para o problema 2 h/dia nessa semana.”; “...Às vezes a azafama é tanta que não se vê. Ok... vamos olhar com olhos de ver e ouvir as pessoas ... passa muito por aí, por questionarmos as coisas.”; “É muito importante saber fazer perguntas e é preciso fazer isto de forma estandardizada.”;		“Quando existe uma dúvida no processo ou quando existe reportada na melhoria contínua pode ser feita por nós...quando está reportado uma coisa que não consigo fazer, aponto no quadro ou diretamente com o meu SV ...”; “Ao estar reportado, está mais visível a todos. Alguém vai ver o que está a acontecer. Torna mais rápida a resolução de problemas.”; “As ideias muitas vezes surgem e são implementadas... há coisas que foram feitas com base no quadro e foram melhoradas...”; “Ao colocarmos uma coisa no quadro, há mais pessoas a ver, há lá a indicação de um timing e se não for cumprido alguém tem que responder.”;
Recompensas e Reconhecimento	“Nós queremos que as pessoas olhem para o carro com carinho, com dedicação. Queremos que as pessoas olhem à sua volta e percebam que alguma coisa não			“...Conseguimos melhorar a nossa vida e a nossa qualidade aqui e ver o problema resolvido e fez com que as pessoas se sintam mais interessadas

	está bem. Ontem dei um voucher de 75€ a alguém que identificou um problema que não tinha a ver com a sua área.”;			porque acham que a vós delas chegam a algum sítio... pode levar-nos a ir atrás de uma situação ...”;
Formação	<p>“Temos dado alguma formação sobre a ferramenta e sobre a abrangência do dia-a-dia.”;</p> <p>“Estamos a dar formação a todos.”;</p> <p>“Estamos agora a dar formação sobre as técnicas de resolução de problemas aos SV para fecharmos o circuito.”;</p> <p>Agora temos uma pessoa a mais vamos investir nessa pessoa e coloca-la em formação.”;</p> <p>“Curso de SFM para os SV e TL já fizeram todos. Estamos a fazer a parte de trás do quadro, que é reforçar. O Maeister na Montagem já acabou mas estamos a reforçar.”;</p>	<p>“Estamos a fazer um processo de formação ... em que nós estamos na sessão de abertura. Nós falamos mais das rotinas e da importância de haver uma sistemática e uma disciplina, obrigando a fazer com que tudo seja mais consistente.”;</p> <p>“A formação começou por passar pelos SV's e ... deve passar também pelos TL's mas ainda não houve tempo. Isto vai demorar algum tempo. Está a decorrer melhor do que se esperava.”;</p> <p>“Na parte de resolução de problemas passa pelo facto de ter identificada esta necessidade de formação. As pessoas precisam de formação nestas ferramentas apesar de já se ter nisto anteriormente.”;</p>	<p>“Do Maeister faltam 2 módulos de formação: ISSO TS e eles agora inseriram o TPM e o SFM...Gostei muito da legislação laboral que é solicitada várias vezes e agora já temos umas luzes. Outro muito interessante foi a gestão do stress.”;</p>	<p>“Tivemos uma pequena formação sobre como o quadro iria funcionar e como iria servir a partir daí para analisar os dados e introduzir os dados nos quadros.”;</p>

Implementação SFM	Unidades de Sentido	
	Operadores (E21)	
Importância estratégica		
Perceção do conceito	<p>“Estamos a falar dos quadros?”;</p> <p>“Nós tínhamos um quadro de equipa mas era muito arcaico. O de agora dá-nos mais trabalho porque temos mais informação para apresentar no quadro, mas tirando isso o trabalho fica mais bem feito.”;</p>	
Impactos positivos	<p>“Ao nível dos OP não teve nenhum. A nível da equipa começa-se a notar que efetivamente a informação é dada mais rapidamente se se conseguir motivar a equipa a ter interesse...”;</p> <p>“...Eles vão ver que efetivamente há feedback, que os problemas estão a ser resolvidos.”;</p> <p>“Se conseguimos ter os dados na mão, aí conseguimos ver o que a máquina está mal ou é o OP. Isto fica tudo no quadro.” “Indica qual a pessoa a que se deve dirigir para resolver um determinado problema... nada fica por resolver. Nesse aspeto é positivo.”;</p> <p>“O TL resolve mais facilmente os problemas...agora alguém vai ver aquilo e se não se resolve então tem que se dizer porque é que não está resolvido.”;</p> <p>“Tirou a preocupação dos ombros. A pressão não.”;</p>	
Dificuldades/ /Obstáculos		
Aspetos a melhorar	<p>“Ainda não tem impacto na motivação. Continuo a achar que o OP ainda não tem interesse...”;</p> <p>“Certa credibilização do sistema... também eles ainda não estão a interagir da forma eu gostaríamos, mas isso também tem um bocado a ver com a preguiça natural.”;</p>	
Resultados (esperados e ocorridos)	<p>“A interatividade entre o quadro e a equipa é cada vez maior.”;</p> <p>“Dá a ferramenta necessária para resolver mais rápido e mais depressa.”;</p>	

ANEXOS

ANEXO 1 – Análise Estatística das Respostas

	Categoria	Item	Questionário Multifatorial de Liderança	Frequência das Respostas					Estatística Descritiva					Desvio-padrão
				0	1	2	3	4	Min	Max	Média			
Liderança Transacional	Influência idealizada (atributo)	10	Gero orgulho por estarem do meu lado.			1	5	1	2	4	3,0	3,2	3,2	0,01
		18	Vou além do meu interesse pessoal pelo bem do grupo.				3	4	3	4	3,6			
		21	Atuo de tal forma, que consigo o respeito dos outros.				4	3	3	4	3,4			
		25	Demonstro um sentido de poder e confiança.			2	5		2	3	2,7			
	Influência idealizada (comportamento)	6	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.			1	5	1	2	4	3,0	3,3	3,2	0,05
		14	Mostro a importância de se ter um forte sentido de obrigação.				5	2	3	4	3,3			
		23	Considero as consequências éticas e morais das decisões.				2	5	3	4	3,7			
		34	Enfatizo a importância de ser ter um sentido único de missão.			1	3	3	2	4	3,3			
	inspiração motivacional	9	Falo de forma otimista sobre o futuro.			1	3	3	2	4	3,3	3,3	3,2	0,05
		13	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.				5	2	3	4	3,3			
		26	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.			1	3	3	2	4	3,3			
		36	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas.				4	3	3	4	3,4			
	Estimulação intelectual	2	Examino situações críticas questionando se são adequadas.				6	1	3	4	3,1	3,2	3,2	0,05
		8	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.			1	5	1	2	4	3,0			
		30	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.				6	1	3	4	3,1			
		32	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar atividades.				4	3	3	4	3,4			
	Consideração individual	15	Invisto o meu tempo a ensinar e a treinar.			3	3	1	2	4	2,7	3,1	3,2	0,07
		19	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.				1	6	3	4	3,9			
		29	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.				7		3	3	3,0			
		31	Ajudo os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.		1		5	1	1	4	2,9			
Liderança Transacional	Recompensa contingente	1	Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.		1		2	4	1	4	3,3	3,3	3,2	0,07
		11	Discuto em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.				6	1	3	4	3,1			
		16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.				5	2	3	4	3,3			
		35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.				3	4	3	4	3,6			
	Gestão por exceção (ativo)	4	Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.			1	2	4	2	4	3,4	3,1	3,2	-0,1
		22	Concentro a minha atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.		1		4	2	1	4	3,0			
		24	Mantenho-me a par de todos os erros.			3	4		2	3	2,6			
		27	Dirijo a minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados			1	2	4	2	4	3,4			

Liderança Laissez-faire	Gestão por exceção (passivo)	3	Não interfiro em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.		3	1	1	2	1	4	2,3	1,1	0,8	1,9
		12	Espero que as coisas corram mal para começar a agir.	4	3				0	1	0,4			
		17	Demonstro acreditar que "se não está quebrado, não concerte".	1	5		1		0	3	1,1			
		20	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	4	2		1		0	3	0,7			
	Laissez-faire	5	Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.	4	3				0	1	0,4	0,5		-0,5
		7	Estou ausente quando necessitam de mim.	6	1				0	1	0,1			
		28	Evito tomar decisões.	3	4				0	1	0,6			
		33	Demoro a responder a questões urgentes.	4	2		1		0	3	0,7			
Resultados da Liderança	Esforço extra	39	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.				6	1	3	4	3,1	3,4	3,4	0,6
		42	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.				4	3	3	4	3,4			
		44	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.				3	4	3	4	3,6			
	Eficácia	37	Sou eficaz em atender às necessidades dos outros em relação ao trabalho.			1	5	1	2	4	3,0	3,5		0
		40	Sou eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.				3	4	3	4	3,6			
		43	Sou eficaz em atender às necessidades da organização.				3	4	3	4	3,6			
		45	Lidero um grupo que é eficiente.				2	5	3	4	3,7			
	Satisfação como líder	38	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.				6	1	3	4	3,1	3,4		0,6
44		Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.				3	4	3	4	3,6				